

УДК 347.71  
ББК 65.422-804  
С 83

Авторы-составители: О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент;  
О. Г. Бондаренко, ст. преподаватель

Рецензенты: Н. И. Исайчикова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
маркетинга ГФ УО ФПБ «МИТСО»;  
В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендовано научно-методическим советом учреждения обра-  
зования «Белорусский торгово-экономический университет потреби-  
тельской кооперации». Протокол № 1 от 12 октября 2010 г.

**Стратегия** коммерческой деятельности : учебное наглядное по-  
С 83 собие для студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая дея-  
тельность» специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятель-  
ность на рынке товаров народного потребления» / авт.-сост. : О. В. Пи-  
гунова, О. Г. Бондаренко. – Гомель : учреждение образования «Бело-  
русский торгово-экономический университет потребительской ко-  
операции», 2011. – 68 с.  
ISBN 978-985-461-841-8

Рассматриваются вопросы разработки стратегии организации, теоретические основы ее реа-  
лизации и контроля за реализацией стратегии субъекта рынка. Рекомендуется к использованию  
в учебном процессе для студентов специальности «Коммерческая деятельность».

УДК 347.71  
ББК 65.422-804

ISBN 978-985-461-841-8

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2011

## ВВЕДЕНИЕ

Особое место на рынке субъектов хозяйствования занимают организации торговли. Они обеспечивают доведение товаров до потребителей и отражают все противоречия макроэкономического порядка. В условиях развития конкуренции необходим учет изменений среды функционирования организаций при управлении ими. Сложившиеся подходы к управлению субъектами хозяйствования, традиционно ориентированные, в основном, на оперативные действия, не позволяют отслеживать динамизм среды и учитывать ее специфику. Наукой представлен стратегический подход к управлению организациями, а результативность его использования подтверждена практикой деятельности субъектов хозяйствования зарубежных стран.

Учебное наглядное пособие «Стратегия коммерческой деятельности» предназначено для подготовки управленцев торговыми процессами. Успех деятельности организаций торговли во многом определяется стратегией осуществления их коммерческой деятельности. Поэтому целью данного пособия является наделение обучающихся знаниями в области стратегического управления коммерческой деятельностью организации, приобретение навыков стратегического мышления, направленных на принятие эффективных управленческих решений в условиях развивающихся конкурентных отношений.

Задачи учебного наглядного пособия «Стратегия коммерческой деятельности» сводятся к приобретению понимания студентами важности стратегического управления деятельностью организации в условиях неопределенности бизнес-среды; получению знаний теоретико-методологических основ стратегического управления коммерческой деятельностью; обучению применению методов реализации этапов перспективного управления; приобретению навыков стратегического мышления.

В данном пособии представлен понятийный аппарат теории стратегического управления; рассматриваются методологические подходы к разработке стратегии организации, а также теоретические основы этапов реализации и контроля за реализацией стратегии субъекта рынка.

Указанный курс взаимосвязан с такими дисциплинами, как коммерческая деятельность, логистика, управление продажами, экономика торговли, маркетинг в торговле.

# **Тема 1. ОБЩЕТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НАУКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

## ***Перечень наглядных материалов***

1. Изменение сущности понятия «стратегия» в историческом аспекте (рисунок 1).
2. Процесс стратегического планирования с позиций школ стратегий (таблица 1).
3. Характеристики долгосрочного и стратегического планирования (таблица 2).
4. Различные подходы к определению термина «стратегическое управление» (таблица 3).
5. Процесс стратегического управления (рисунок 2).
6. Преимущества и проблемы, связанные с наличием стратегии организации (таблица 4).
7. Классификация стратегий организации (рисунок 3).

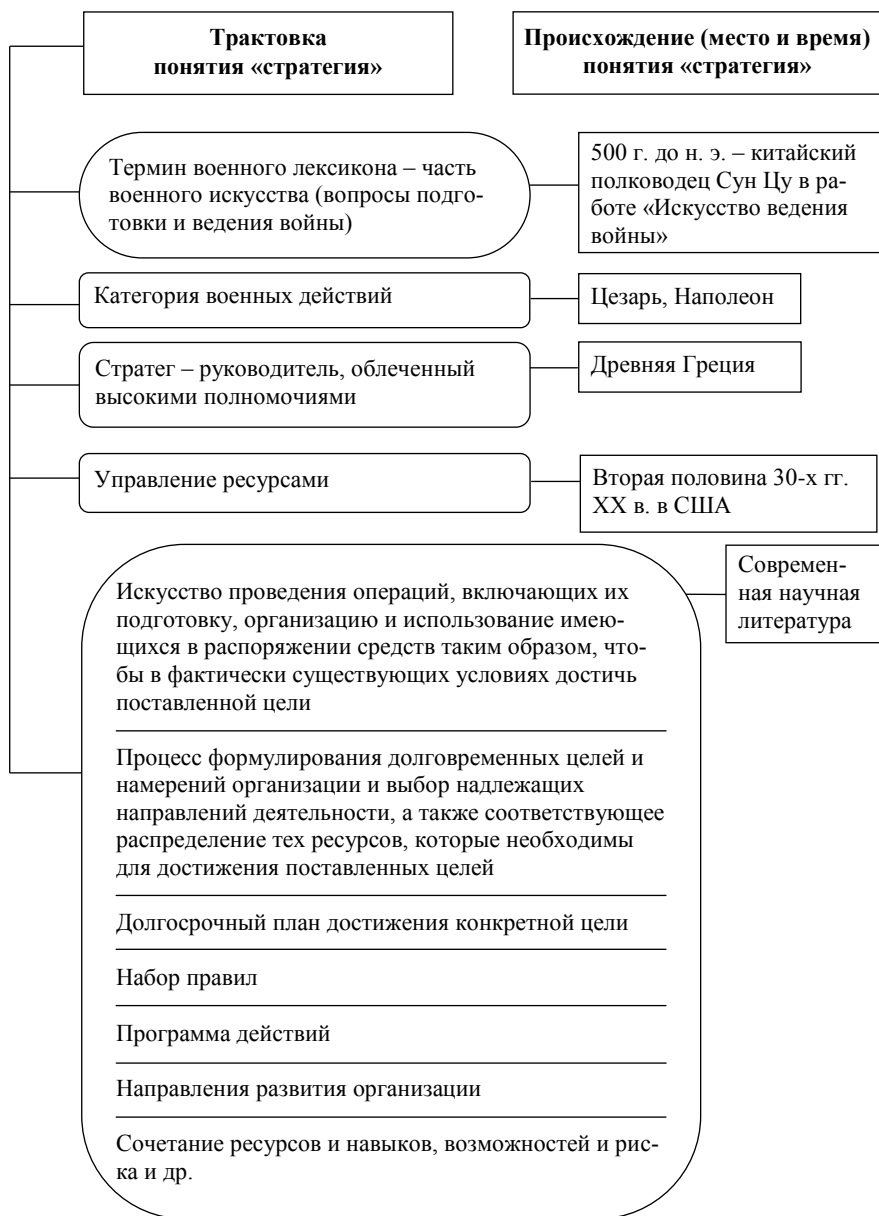


Рисунок 1 – Изменение сущности понятия «стратегия» в историческом аспекте

Таблица 1 – Процесс стратегического планирования с позиций школ стратегий

Школы	Разработка стратегии	Характеристика групп школ
Школа дизай-на (1960-е гг.)	Процесс осмысления и проработки	Предписывающий характер. Приверженцев данных школ скорее интересуется то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются
Школа планирования (1970-е гг.)	Формальный процесс (формализовала первые теоретические «побеги»; создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального планирования)	
Школа позиционирования (1980-е гг.)	Аналитический процесс (акцент делается не столько на процесс формирования стратегий, сколько на актуальное их содержание, т. е. внимание концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы)	
Школа предпринимательства	Процесс предвидения (попытка проникновения в будущее, озарение, посетившее менеджера, принятие им риска; стратегию представляют как индивидуализированное видение)	Рассматриваются специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Интерес представляет не только предписание идеального стратегического поведения, но и описание реальных процессов разработки стратегий
Когнитивная школа	Ментальный процесс (попытка проникновения в сознание стратега, опираясь на логику когнитивной психологии)	
Школа обучения	Развивающийся процесс (мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца является бессмысленным в отличие от планов. Стратегии следует разрабатывать постепенно, по мере того как организация развивается, «обучается»)	
Школа власти	Процесс ведения переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением	
Школа культуры	Коллективный процесс (принципы формирования стратегии определяются культурой организации, следовательно, стратегический процесс является процессом коллективным)	
Школа внешней среды	Реактивный процесс, т. е. инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств (попытка осмысления испытываемого организацией давления извне)	Объединяет подходы школ к стратегическому планированию и, следовательно, элементы процесса разработки стратегии
Школа конфигурации	Процесс трансформации (стремление объединить процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии (например, роста или стабильной зрелости). Разработка стратегии предполагает анализ перехода из одного состояния в другое)	

Таблица 2 – Характеристики долгосрочного и стратегического планирования

Критерии отличий	Характеристики планирования	
	Долгосрочное (долговременное)	Стратегическое
Цель планирования	Решение отдельных самостоятельных проблем стратегии организации (разрабатывается чаще всего как составная часть стратегического плана)	Формулируются задачи, увязанные по времени и ресурсам, а также общая стратегия достижения поставленных целей
Характер планирования (содержание плана)	Количественный (делается упор на распределение ресурсов)	Описательный (решение относительно сфер деятельности и выбора новых направлений)
Адаптация к условиям внешней и внутренней среды деятельности	Ориентация в основном на внутреннюю среду	Ориентация на динамику внутренней и внешней среды
Метод планирования	Экстраполяция ряда показателей (в перспективе итоги деятельности улучшаются по сравнению с прошлым)	Планирование на основе предвидения изменений (стратегический анализ, который связывает перспективы организации и ее цели)
Результат	Часто постановка оптимистических целей развития, с которыми не сходятся реальные результаты (выше или ниже планируемых)	Постановка более реальных целей развития
Срок планирования	Прямо не связано с временными ограничениями	Связано с определенными временными рамками, которые нельзя точно установить в условиях нестабильного развития экономики

Таблица 3 – Различные подходы к определению термина «стратегическое управление»

Специалисты в области стратегического управления	Определение
Д. И. Шендел и К. Дж. Хаттен	Процесс определения (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям

### Окончание таблицы 3

Специалисты в области стратегического управления	Определение
Дж. М. Хиггенс	Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением
Дж. А. Пирс и Р. Б. Робинсон	Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации
О. С. Виханский	Такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей
В. А. Чернов	Вид деятельности по управлению, состоящий в реализации выбранных перспективных целей через осуществление изменений в организации, обеспечение оптимального взаимодействия организации с ее окружением

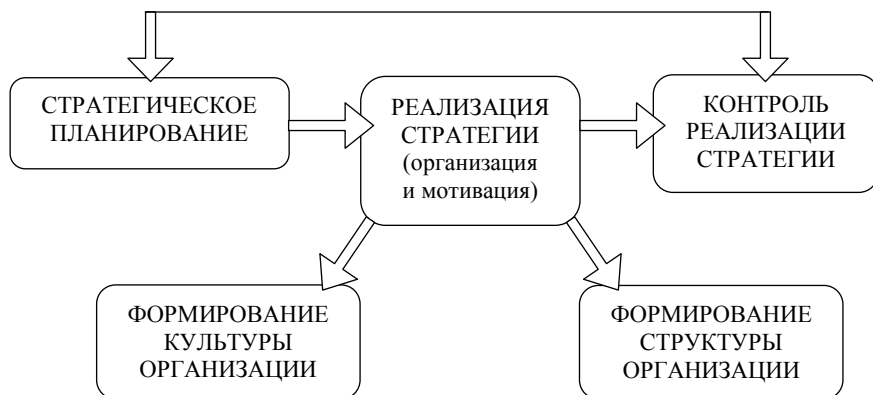
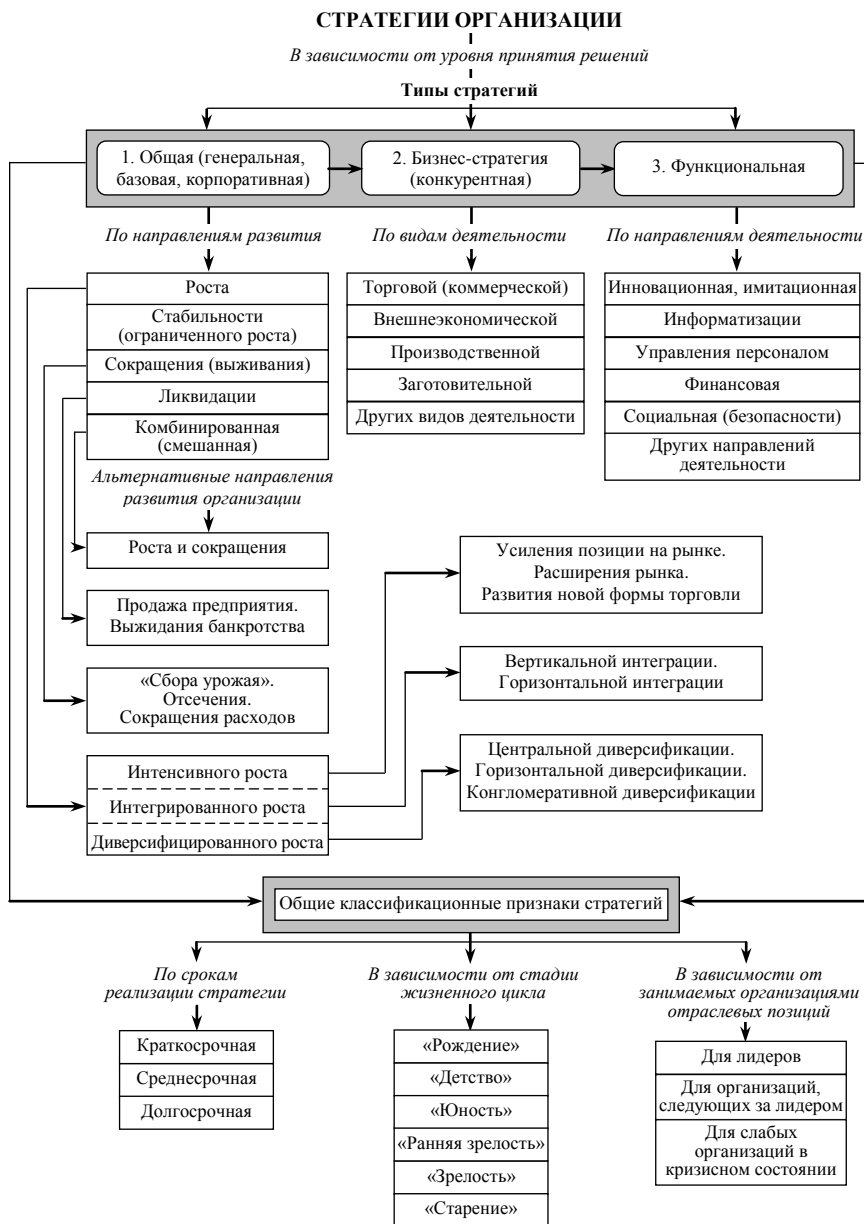


Рисунок 2 – Процесс стратегического управления

Таблица 4 – **Преимущества и проблемы, связанные с наличием стратегии организации**

Влияние стратегии на организацию	Преимущество	Проблема
Задаёт направление развития	Основной смысл стратегии – указать организации надёжный курс развития в существующих условиях	Стратегический курс может заклонить потенциальные опасности. Направление имеет огромное значение, но иногда целесообразно снизить скорость, замедлить ход; внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперёд, обращать внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение
Координирует усилия	Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны	Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведёт к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности
Характеризует организацию	Стратегия отражает в общих чертах характер организации и её отличительные особенности. Стратегия даёт возможность разобраться в том, как организация «ведёт дела»	Развитие организации через её стратегию может оказаться слишком упрощённым, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы
Обеспечивает логику	Стратегия устраняет неопределённость и обеспечивает порядок	Творчество не терпит последовательности: творец находит новые сочетания явлений, которые до этого считались несовместимыми





**Рисунок 3 – Классификация стратегий организации**

## Тема 2. ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ. ПРИНЦИПЫ ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ, ПОДХОДЫ К ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ

### *Перечень наглядных материалов*

1. Принципы стратегического планирования и типичные ошибки при их реализации (таблица 5).
2. Преимущества использования идеологии «Мышление полного спектра» (рисунок 4).
3. Подходы к разработке стратегии (рисунок 5).

**Таблица 5 – Принципы стратегического планирования и типичные ошибки при их реализации**

«Для человечества характерно искать способы упрощения жизни и облегчения пути в сведении проблем к схожим ситуациям»	
<b>УНИКАЛЬНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ</b>	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Проблемы не обязательно одинаковы, даже если с первого взгляда похожи одна на другую как две капли воды»	Копирование решений проблем без учета совокупности факторов: 1. В чем решенная проблема аналогична вашей? 2. В каких условиях было принято решение? 3. В чем схожесть и отличие условий? 4. Как решение было реализовано? 5. Что общего и различного между вами и тем, кто принимал и реализовывал известное решение? Предположение о том, что проблемы могут быть решены при помощи заранее разработанного решения
«Истинная цель – необязательно та, которая декларируется. Истинная цель – это та, которая есть на самом деле»	
<b>ЦЕЛИ</b>	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Единая или простая цель – редкое явление; если цель легко достижима, значит это не цель»	Установление целей, не дающих ответа на принципиальный вопрос «А что потом?»

Продолжение таблицы 5

РЕШЕНИЕ, СЛЕДУЮЩЕЕ ЗА НАСТОЯЩИМ	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Только долгосрочное решение задает направление краткосрочным: глядя в будущее, вы удовлетворяете потребности сегодняшнего дня»	Игнорирование будущих последствий сегодняшних решений и будущих потребностей системы, которую мы проектируем сегодня
КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Только выявив все элементы проблемы и рассматривая их в системе, можно прийти к наиболее точному ее решению»	Игнорирование разработки отдельных типов стратегий, их взаимосвязи; этапов стратегического планирования
СБОР ОГРАНИЧЕННОЙ ИНФОРМАЦИИ	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Информация бессмысленна без идей и умения выбрать из нее только нужные данные»	Сбор и анализ сведений без ответа на вопросы: 1. Какие цели будут достигнуты в результате работы? 2. Какая информация важна для решения, а не для проблемы? 3. Из каких источников вы будете проверять ее истинность? 4. Вся ли действительно необходимая вам информация доступна? 5. Каким образом вы будете использовать собранную информацию? 6. Кого вы будете привлекать к обработке информации?
«Неправда, что люди сопротивляются переменам как таковым. Они сопротивляются непонятным и навязываемым переменам»	
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Решение будет работать тогда и только тогда, когда оно будет признано теми, вместе с кем вы идете к достижению своей цели. Люди признают решение тогда, когда они знают о нем, могут внести в него свой вклад, понять его, помочь развить и улучшить»	Невовлечение в работу тех, кто будет реализовывать решения. Неспособность лидера поставить задачу и (или) обеспечить ее выполнение и др.
«Чините до того, как сломается» или «Знайте, когда улучшить»	

ПЕРМАНЕНТНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ	
Ключевая фраза	Типичные ошибки
«Перемены совершаются не моментально, а в течение некоторого промежутка времени. Стремясь что-либо усовершенствовать, помните, что нередко лучшее – враг хорошего»	Чрезмерное внимание внешним проблемам при внесении организационных изменений
Примечание – Автор цитат – В. Волченко.	

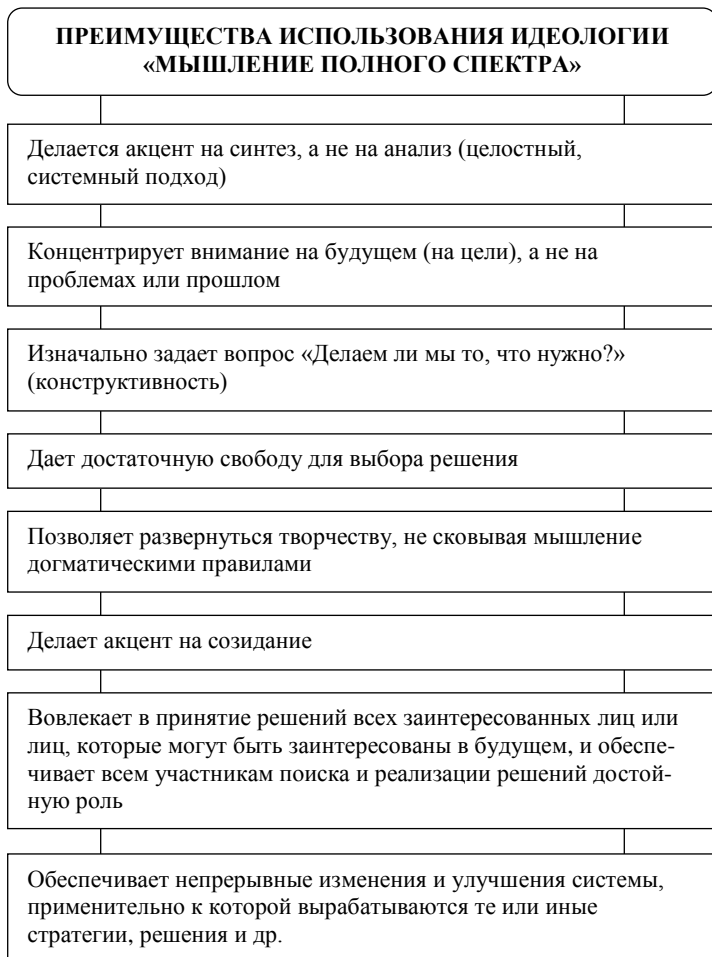


Рисунок 4 – Преимущества использования идеологии «Мышление полного спектра»

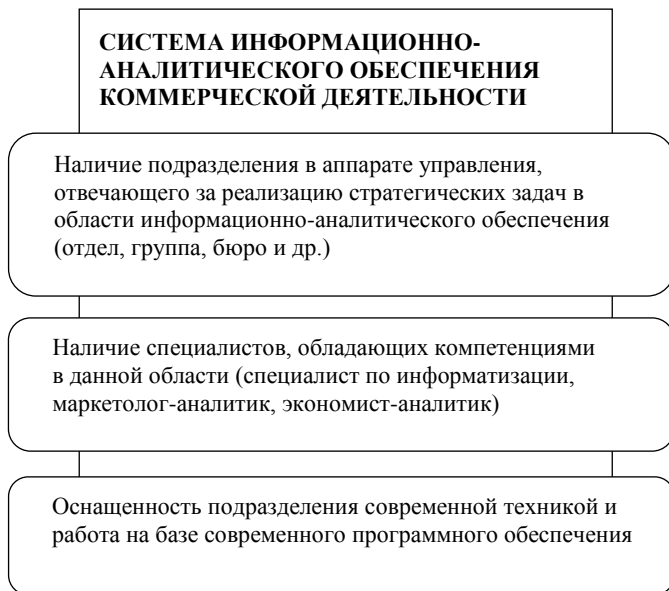


Рисунок 5 – Подходы к разработке стратегии

### **Тема 3. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ТОРГОВЛИ**

#### ***Перечень наглядных материалов***

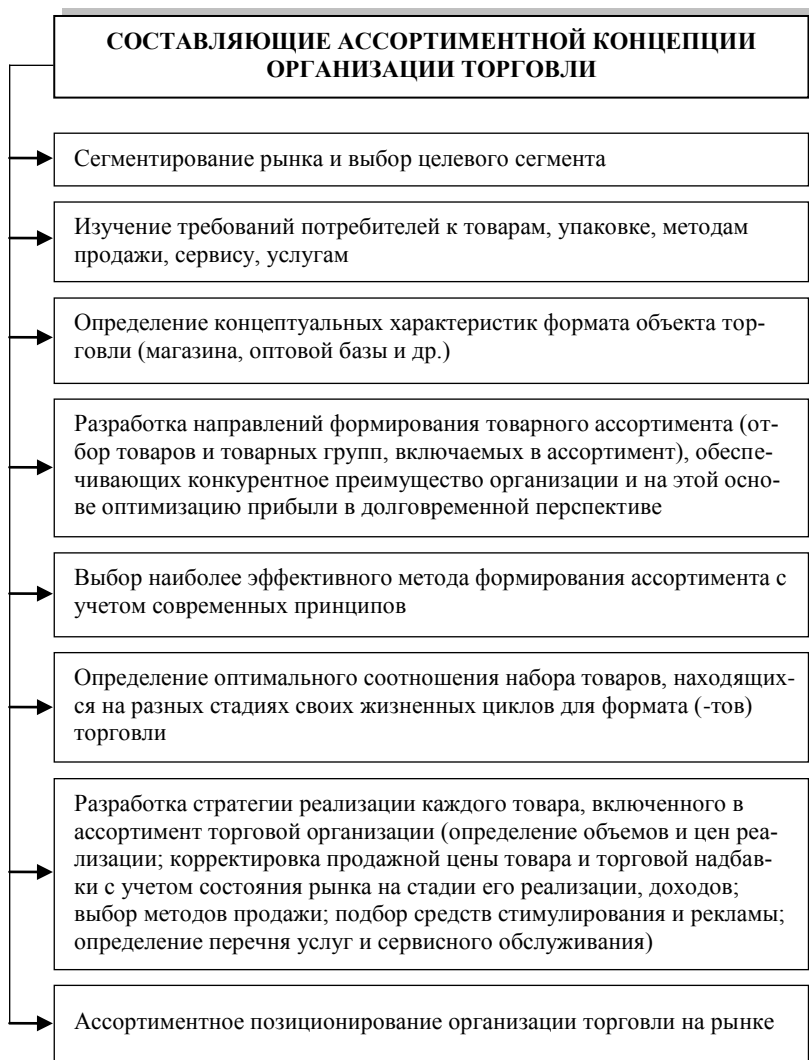
1. Система информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности (рисунок 6).
2. Составляющие стратегии коммерческой деятельности торговой организации (рисунки 7–10).
3. Содержание документа «Стратегия фирмы» (рисунок 11).
4. Содержание разделов документа «Стратегия фирмы» (рисунки 12–22).



**Рисунок 6 – Система информационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности**

*Основная задача системы информационно-технического обеспечения коммерческой деятельности – мониторинг рыночной среды, комплексное исследование рынка, маркетинговые исследования по*

целевым вопросам, доведение этой информации до пользователей в наиболее приемлемом для них виде.



**Рисунок 7 – Составляющие ассортиментной концепции организации торговли**

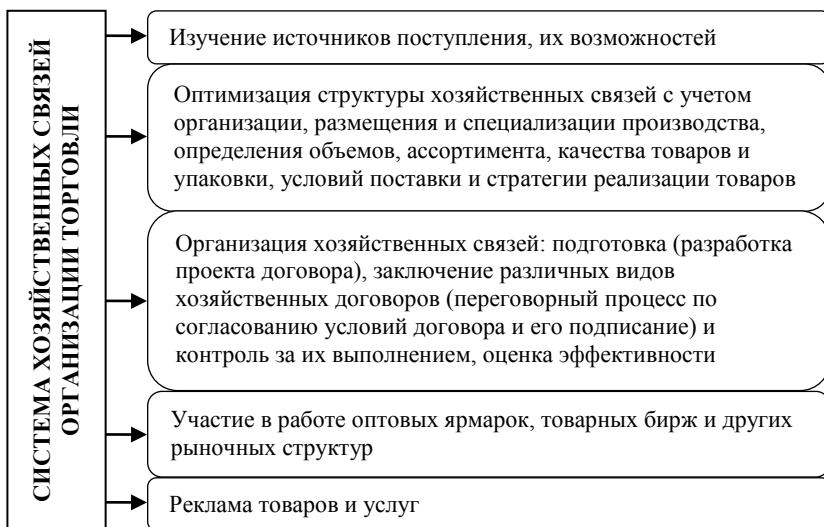


Рисунок 8 – Система хозяйственных связей организации торговли

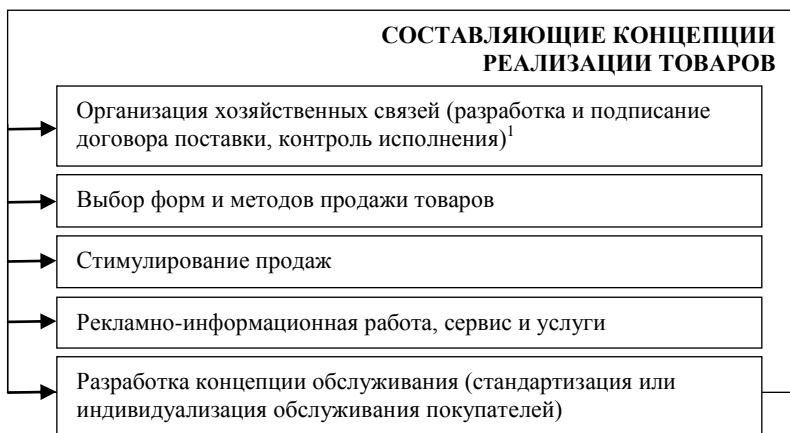


Рисунок 9 – Составляющие концепции реализации товаров

<sup>1</sup> Только для организаций оптовой торговли.



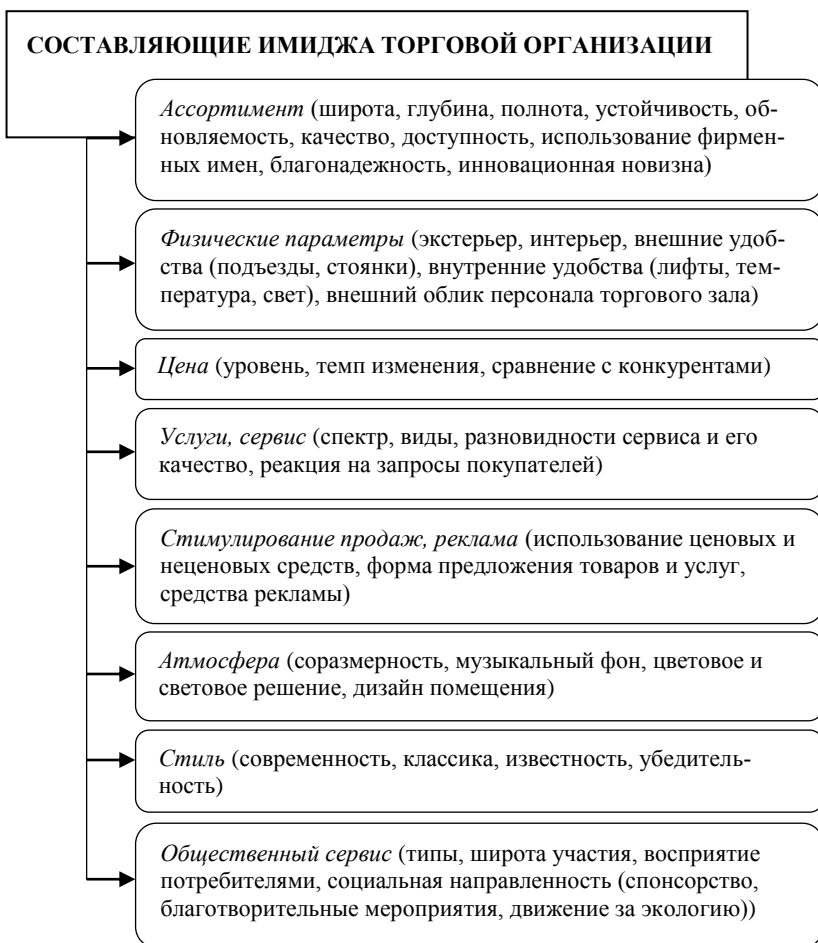


Рисунок 10 – Составляющие имиджа торговой организации

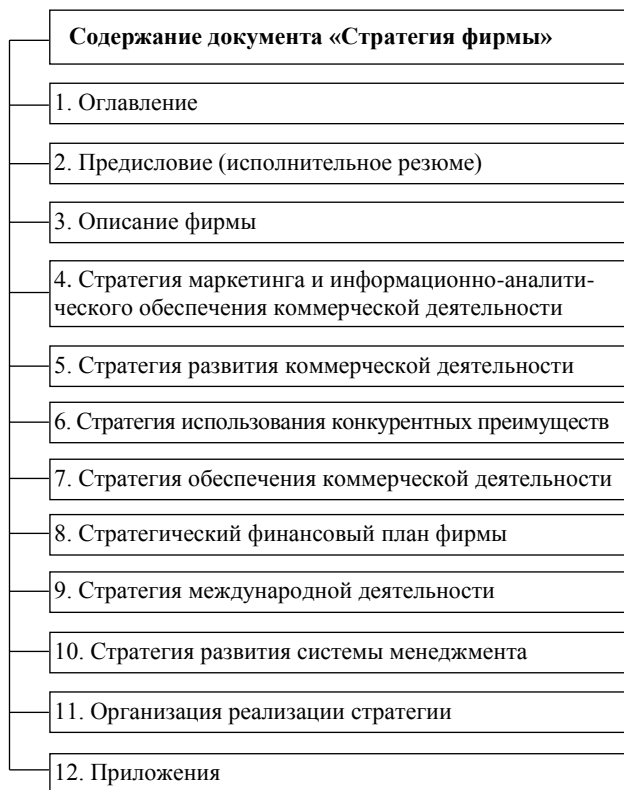


Рисунок 11 – Содержание документа «Стратегия фирмы»

В разделе **«Предисловие»** должны быть освещены следующие вопросы:

Значимость реализуемых организацией товаров и услуг в международном масштабе, в масштабе данного региона с учетом конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя

Имидж фирмы, полученные ею дипломы, призы на международных конкурсах, выставках и т. п., количество патентов и изобретений, полученных фирмой

Основные экономические показатели деятельности фирмы за прошлые пять лет и планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров фирмы

Показатели конкурентоспособности товаров и фирмы по конкретным рынкам и периодам, номера и даты получения сертификатов

Основные показатели технологии, организации, менеджмента фирмы в динамике за прошлые годы и на перспективу

Основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента фирмы

Факты, подтверждающие надежность деятельности фирмы, юридические и экономические гарантии

Рисунок 12 – Содержание раздела **«Предисловие»** документа **«Стратегия фирмы»**

Предисловие должно быть привлекательным, кратким, деловым, ярким, конкретным. Составляется в последнюю очередь, после разработки всех разделов документа **«Стратегия фирмы»**.

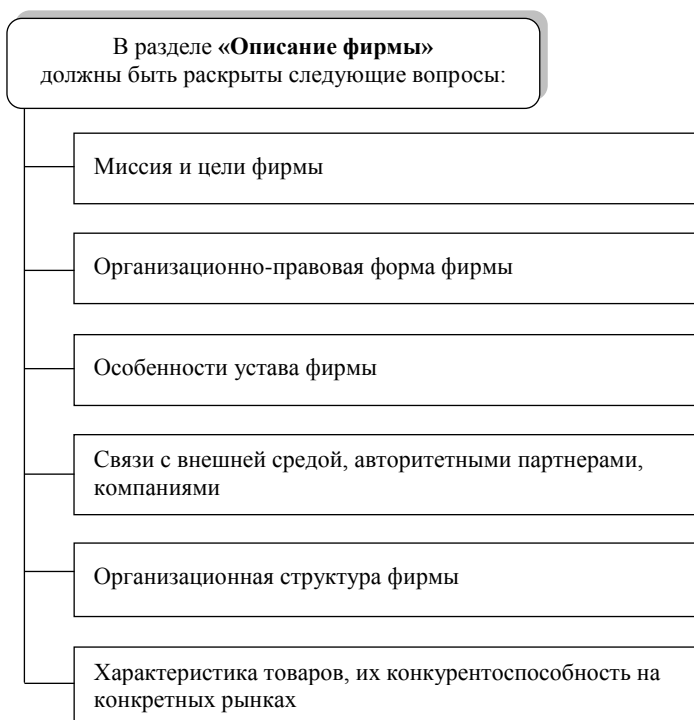


Рисунок 13 – Содержание раздела «Описание фирмы» документа «Стратегия фирмы»

В разделе «Стратегия маркетинга и организационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности» должны быть разработаны и освещены следующие вопросы:

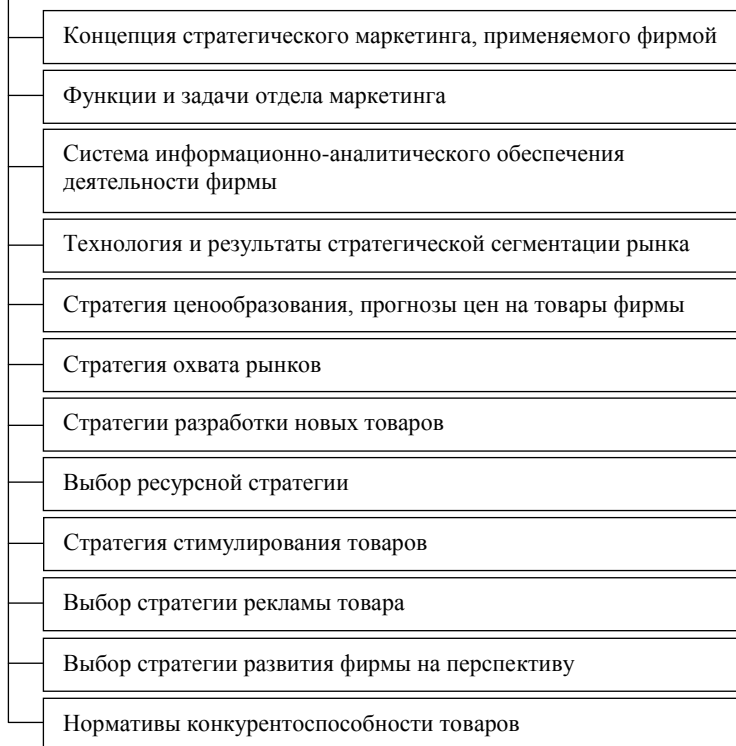


Рисунок 14 – Содержание раздела «Стратегия маркетинга и организационно-аналитического обеспечения коммерческой деятельности»

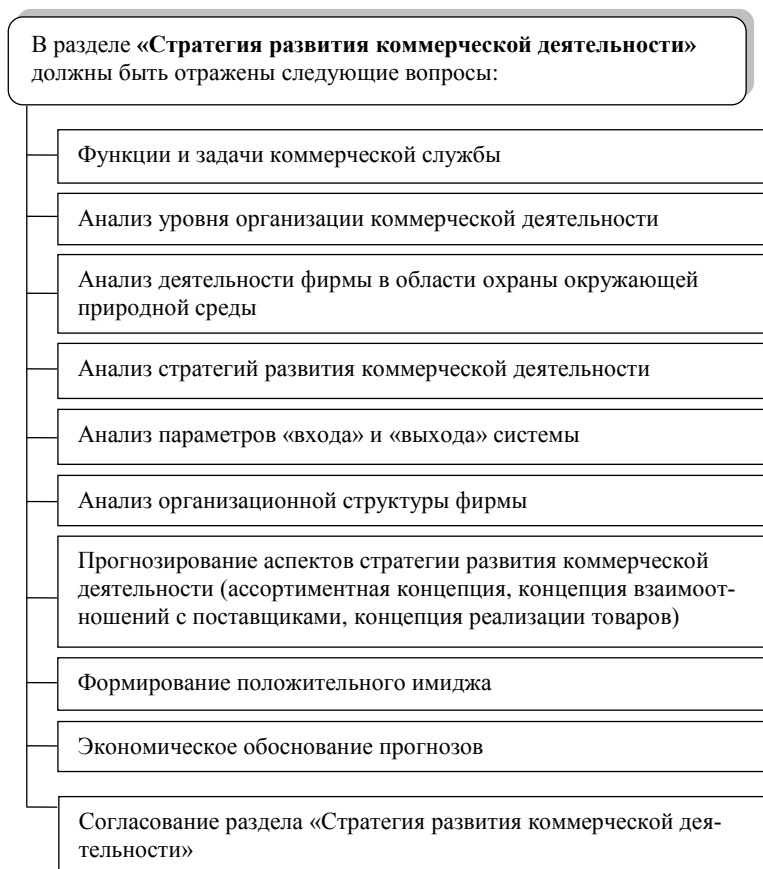


Рисунок 15 – Содержание раздела «Стратегия развития коммерческой деятельности»



**Рисунок 16 – Содержание раздела «Стратегия использования конкурентных преимуществ»**

В разделе «Стратегия обеспечения коммерческой деятельности» должны быть освещены следующие вопросы:

Анализ качества методического, информационного, ресурсного, правового обеспечения торговой деятельности системы и выявление узких мест коммерческой деятельности организации

Налаживание оптимальных связей с поставщиками товаров

Выявление новых требований обслуживания покупателей ко «входу» системы

Разработка новой стратегии обеспечения коммерческой деятельности нормативно-методическими документами, всеми видами ресурсов, информацией

Технико-экономическое обоснование и согласование мероприятий по реализации нового раздела «Стратегия обеспечения коммерческой деятельности»

Рисунок 17 – Содержание раздела «Стратегия обеспечения коммерческой деятельности»



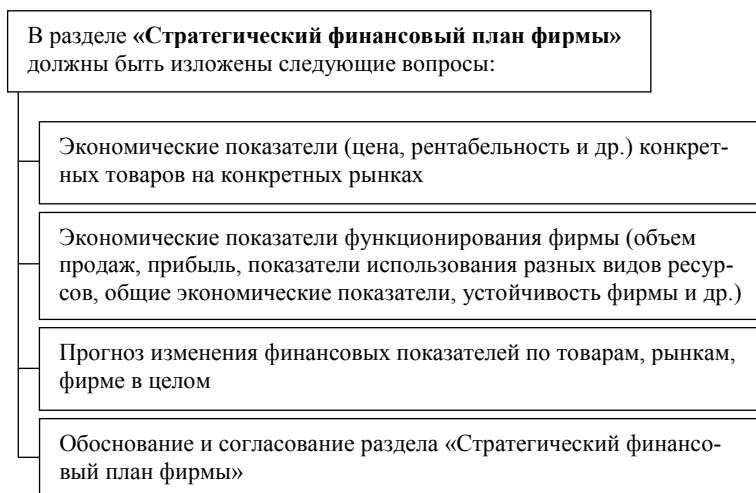


Рисунок 18 – Содержание раздела «Стратегический финансовый план фирмы»

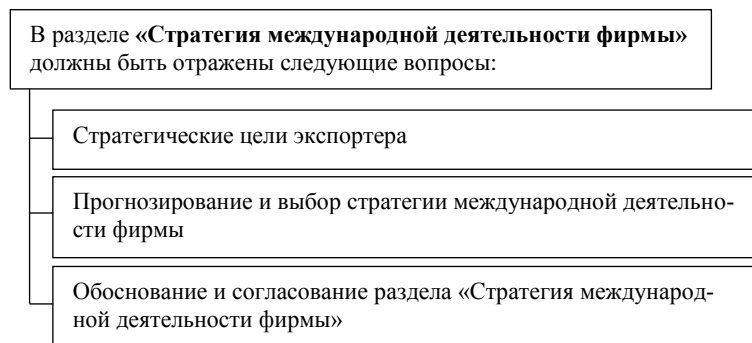


Рисунок 19 – Содержание раздела «Стратегия международной деятельности фирмы»

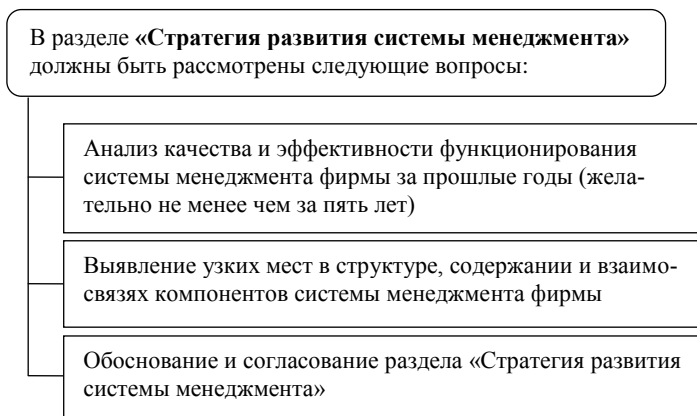


Рисунок 20 – Содержание раздела «Стратегия развития системы менеджмента»

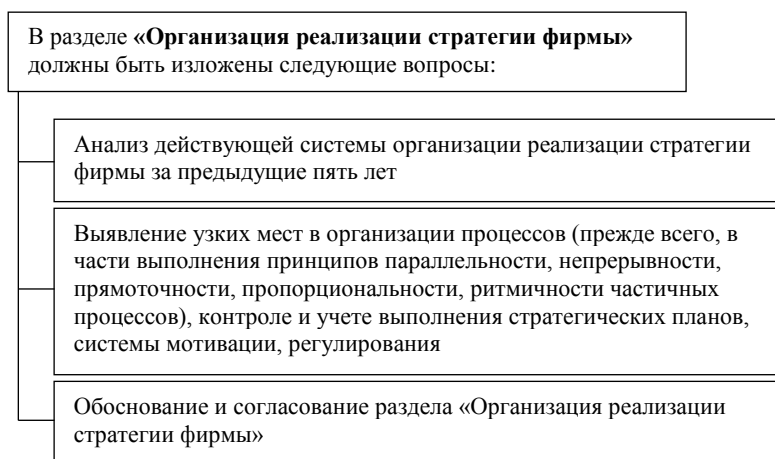


Рисунок 21 – Содержание раздела «Организация реализации стратегии фирмы»

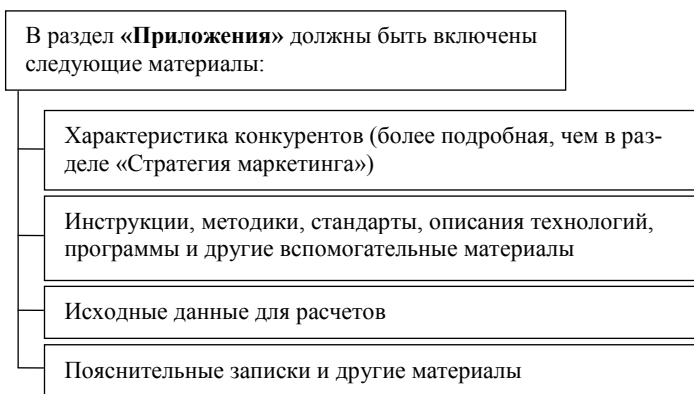


Рисунок 22 – Содержание раздела «Приложения» к документу «Стратегия фирмы»

## **Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, ОЦЕНКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

### *Перечень наглядных материалов*

1. Окружающая среда торговой организации (рисунок 23).
2. Сильные стороны организации (рисунок 24).
3. Слабые стороны организации (рисунок 25).
4. Возможности организации (рисунок 26).
5. Угрозы организации (рисунок 27).
6. Методы стратегического анализа (рисунок 28).

*Стратегический анализ* – процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и окружения организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

В основе стратегического анализа деятельности организации должны лежать следующие общеметодологические принципы:

- системный подход, в соответствии с которым организация рассматривается как сложная система;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов организации;

- динамический принцип и принцип сравнительного анализа (анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм);
- принцип учета специфики организации (отраслевой и региональной).

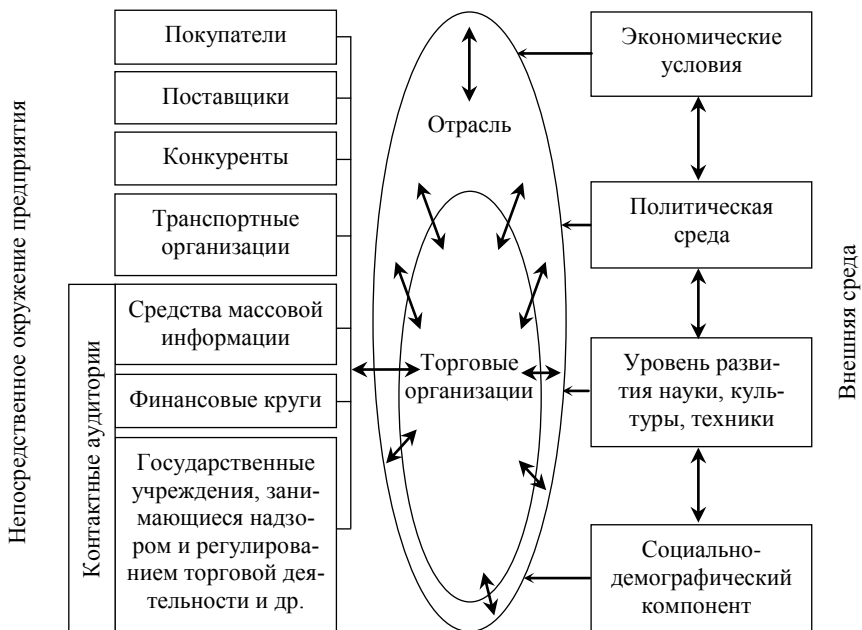


Рисунок 23 – Окружающая среда торговой организации

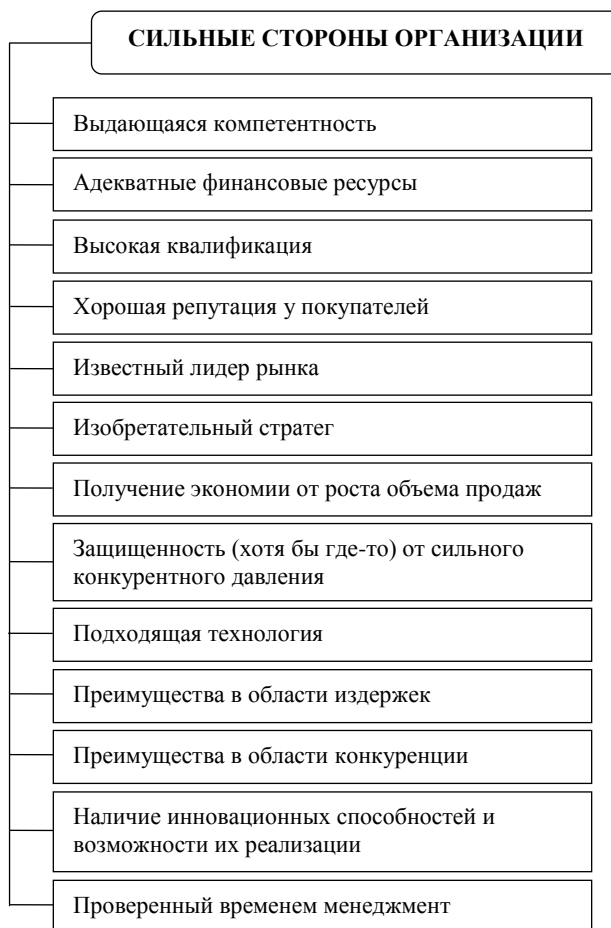


Рисунок 24 – Сильные стороны организации

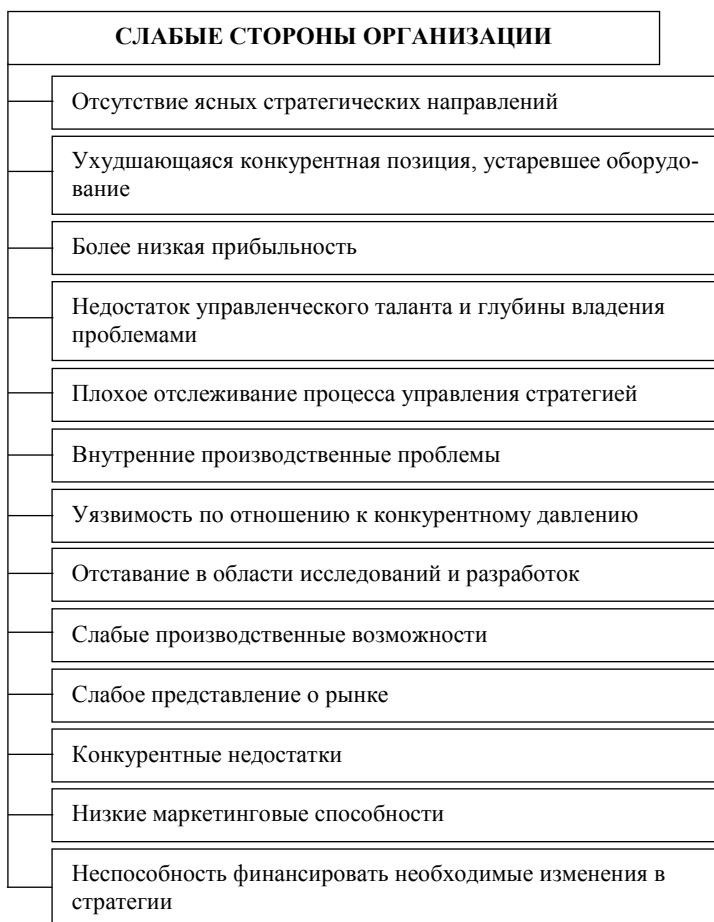


Рисунок 25 – Слабые стороны организации

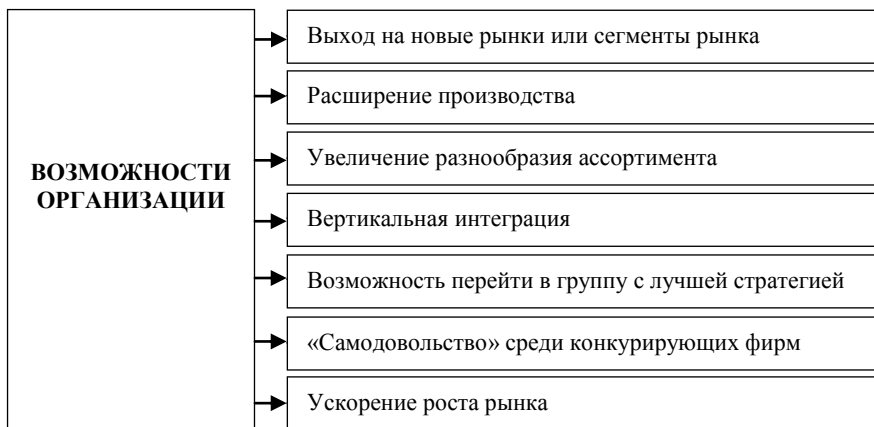


Рисунок 26 – Возможности организации

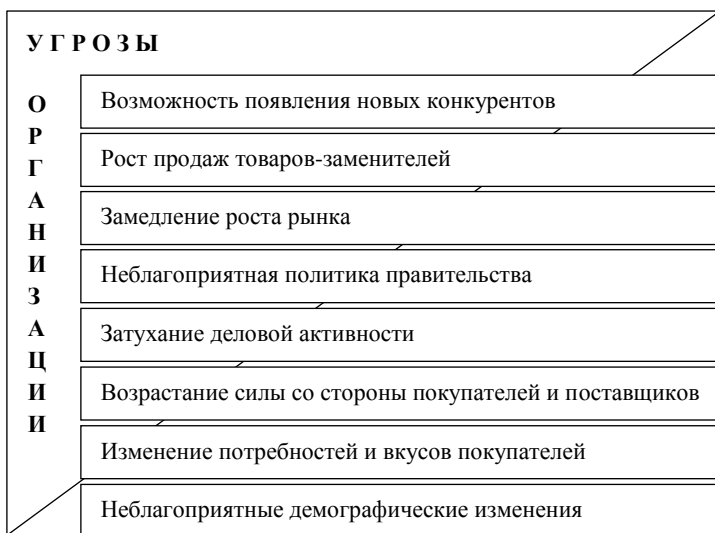


Рисунок 27 – Угрозы организации

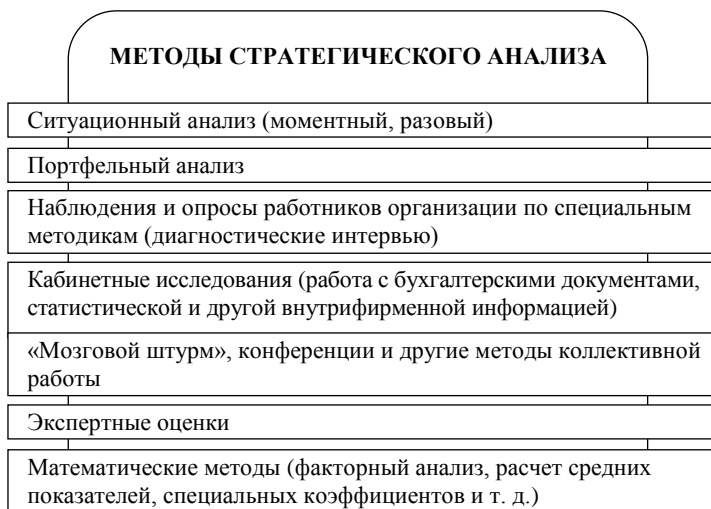


Рисунок 28 – Методы стратегического анализа

## **Тема 5. ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Перечень наглядных материалов***

1. Система направлений комплексной оценки коммерческой деятельности организации торговли (рисунок 29).
2. Система показателей оценки коммерческой деятельности розничной торговой организации (таблица 6).
3. Значимость показателей оценки коммерческой деятельности организации торговли (таблица 7).
4. Матрица «Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла» (рисунок 30).
5. Элементы методического подхода к комплексной оценке коммерческой деятельности организации розничной торговли (рисунок 31).
6. Подход к оценке конкурентоспособности товаров (таблица 8).
7. Подход к определению специалистами жизненного цикла товара (таблица 9).
8. Главные достоинства портфельного анализа (рисунок 32).
9. Основные недостатки портфельного анализа (рисунок 33).



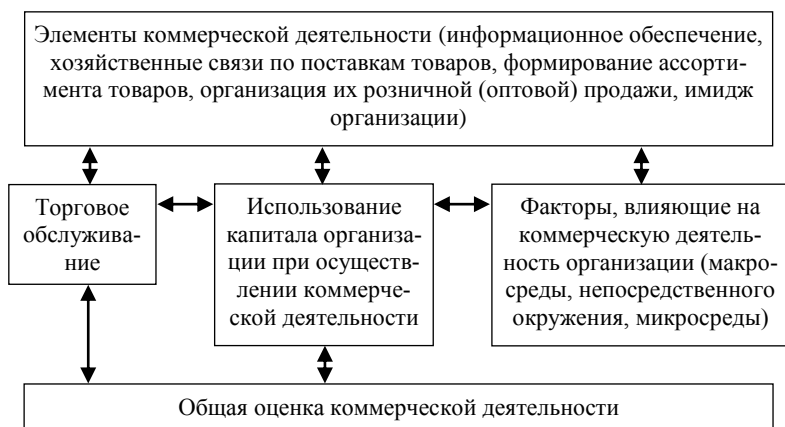


Рисунок 29 – Система направлений комплексной оценки коммерческой деятельности организации торговли

Таблица 6 – Система показателей оценки коммерческой деятельности розничной торговой организации

Показатели	Алгоритм расчета	Обозначение в алгоритме
<b>Оценка хозяйственных связей по поставкам товаров</b>		
Уровень выполнения договорных обязательств	$Y_{\omega\delta} = \frac{П_{\phi}}{П_{\delta}} \cdot 100;$ $Y_{\omega\delta} \rightarrow 100\%$	$P_{\phi}$ – фактическая сумма (количество) поступления товаров в организацию; $P_{\delta}$ – сумма (количество) поступления товаров в организацию, предусмотренная заключенными договорами
Коэффициент равномерности поступления товаров (по товарным группам, магазинам)	$\hat{E}_{\delta\delta\delta\delta} = 100 - \sigma;$ $\sigma = \frac{\delta \cdot 100}{\bar{O}};$ $\delta = \sqrt{\frac{\sum (\bar{O}_i - \bar{O})^2}{i}};$ $K_{равн} \rightarrow 100\%$	$\sigma$ – коэффициент вариации, %; $\delta$ – среднее квадратическое отклонение; $\bar{X}$ – средний размер поставки товаров за весь период, млн р.; $X_i$ – фактически поставлено товаров за $i$ -й отрезок времени, млн р.; $n$ – число отрезков времени (месяцев или кварталов изучаемого периода)

Продолжение таблицы 6

Показатели	Алгоритм расчета	Обозначение в алгоритме
<b>Эффективность заключаемых сделок*</b>		
Рентабельность расходов по сделке	$P_u = \frac{ЧП_p}{ИО} \cdot 100$	$ЧП_p$ – чистая прибыль по сделке; $ИО$ – расходы, относимые на сделку
Рентабельность закупки товара	$P_z = \frac{ЧП_p}{Ц_z \cdot K_m} \cdot 100$	$Ц_z$ – цена закупки товаров по сделке; $K_m$ – количество закупаемого товара по сделке
Рентабельность реализации товара	$P_p = \frac{ЧП_p}{Ц_p \cdot K_m} \cdot 100$	$Ц_p$ – розничная цена товаров
<b>Оценка коммерческой деятельности по формированию ассортимента товаров**</b>		
Коэффициент устойчивости ассортимента товаров	$K_y = \frac{P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n}}{P_a \cdot n};$ $K_y \rightarrow 1$	$P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, \dots, P_{\phi n}$ – фактическое количество разновидностей товаров в момент отдельных проверок; $P_a$ – количество разновидностей товаров, предусмотренных обязательным ассортиментным перечнем; $n$ – число проверок
Коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него	$K_m = \frac{Ч_n}{Ч_{он}};$ $K_m \rightarrow 1$	$Ч_n$ – число покупателей, отметивших соответствие товарного ассортимента спросу; $Ч_{он}$ – общая численность опрошенных
<b>Оценка коммерческой деятельности по организации розничной продажи товаров</b>		
<b>Использование прогрессивных методов продажи</b>		
Удельный вес магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров (самообслуживание, по образцам, с открытой выкладкой) по товарообороту	$И_{нм} = \frac{T_m}{T_{ом}} \cdot 100$	$T_m$ – объем товарооборота магазинов, использующих прогрессивные методы продажи товаров; $T_{ом}$ – общий объем розничного товарооборота магазинов

## Окончание таблицы 6

Показатели	Алгоритм расчета	Обозначение в алгоритме
<i>Использование средств стимулирования продаж товаров***</i>		
Коэффициент использования ценовых средств стимулирования продаж товаров	$I_c = \frac{I_{\text{цс}}}{H_{\text{цс}}}$	$I_{\text{цс}}$ – используемые ценовые средства стимулирования продаж товаров; $H_{\text{цс}}$ – ценовые средства стимулирования продаж, которые необходимо использовать по мнению специалистов и покупателей организации
<p>* Источник – Волонцевич, Е. Ф. Оценка эффективности коммерческой деятельности торгового предприятия и основные направления ее повышения : текст лекции / Е. Ф. Волонцевич. – Гомель : ГКИ, 2001. – 40 с.</p> <p>** Наряду с данными показателями рекомендуется использовать матричный метод оценки товарного портфеля предприятия.</p> <p>*** При наличии магазинов, применяющих метод самообслуживания.</p>		

Обобщающий (комплексный) показатель оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли ( $I_{kd}$ ) рассчитывается по формуле

$$I_{kd} = a_1 \cdot K_{do} + a_2 \cdot K_{rp} + a_3 \cdot K_{rrs} + a_4 \cdot K_{rzt} + a_5 \cdot K_{rrt} + a_6 \cdot K_y + a_7 \cdot K_m + \\ + a_8 \cdot K_{pm} + a_9 \cdot K_c \rightarrow 1,$$

где  $a_1$ – $a_9$  – значимость показателей в системе показателей оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли;  
 $K_{do}$  – коэффициент выполнения договорных обязательств;  
 $K_{rp}$  – коэффициент равномерности поступления товаров;  
 $K_{rrs}$  – коэффициент рентабельности расходов по сделке;  
 $K_{rzt}$  – коэффициент рентабельности закупки товара;  
 $K_{rrt}$  – коэффициент рентабельности реализации товара;  
 $K_y$  – коэффициент устойчивости ассортимента;  
 $K_m$  – коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него;  
 $K_{pm}$  – коэффициент использования прогрессивных методов продажи товаров;  
 $K_c$  – коэффициент использования ценовых средств стимулирования продажи товаров.

Таблица 7 – **Значимость показателей оценки коммерческой деятельности организации торговли**

Показатели	Значимость показателей
Коэффициент выполнения договорных обязательств	0,107
Коэффициент равномерности поступления товаров	0,111
Коэффициент рентабельности расходов по сделке	0,113
Коэффициент рентабельности закупки товара	0,116
Коэффициент рентабельности реализации товара	0,118
Коэффициент устойчивости ассортимента	0,109
Коэффициент соответствия товарного ассортимента спросу на него	0,12
Коэффициент использования прогрессивных методов продажи товаров	0,102
Коэффициент использования ценовых средств стимулирования продажи товаров	0,102
Итого	1

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

		Высокая	Средняя	Низкая
ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ	Выход на рынок	1. Стратегия выхода на рынок	2. Стратегия выхода на рынок	3. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка
	Рост	4. Стратегия роста закупок товара	5. Стратегия ограниченного роста закупок товара	6. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая
	Зрелость	7. Стратегия стимулирования продаж	8. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая	9. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка
	Старение	10. Стратегия стимулирования продаж и сбора урожая	11. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка	12. Стратегия ухода с рынка

Рисунок 30 – **Матрица «Конкурентоспособность – стадии жизненного цикла»**

<p><b>1. ЦЕЛЬ</b></p> <p>1. Оценка действующей стратегии коммерческой деятельности организации торговли, определение стратегических разрывов.</p> <p>2. Определение резервов и направлений совершенствования коммерческой деятельности организации розничной торговли.</p> <p>3. Корректировка действующей стратегии коммерческой деятельности или ее разработка</p>	<p><b>2. ЗАДАЧИ</b></p> <p>1. Изучение динамики показателей оценки коммерческой деятельности, формирующих системы показателей.</p> <p>2. Определение целей коммерческой деятельности и направлений ее совершенствования</p>
<p><b>3. ПЕРЕЧЕНЬ ИЗУЧАЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ</b> (перечень показателей, подлежащих обязательному изучению)</p> <p>1. Система показателей оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли по ее элементам.</p> <p>2. Составляющие коммерческой деятельности розничной торговой организации, не поддающиеся формализации, факторы влияния и методы анализа.</p> <p>3. Оценка торгового обслуживания.</p> <p>4. Система обобщающих показателей оценки коммерческой деятельности организации розничной торговли</p>	<p><b>4. ПРИВЛЕКАЕМЫЕ ДЛЯ АНАЛИЗА ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ</b> (формы отчетности, данные текущего бухгалтерского учета, результаты специальных обследований и др.)</p> <p>1. Отчет по розничной торговле, форма № 1-торг.</p> <p>2. Статистическая отчетность формы № 3 «Отчет о продаже и остатках товаров».</p> <p>3. Отчет о расходах на реализацию.</p> <p>4. Книга учета договоров.</p> <p>5. Обязательные ассортиментные перечни.</p> <p>6. Результаты специальных обследований.</p> <p>7. Оперативные данные деятельности организации (при отсутствии показателей, необходимых для оценки коммерческой деятельности в отчетности организации)</p>
<p><b>5. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОБРАБОТКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ</b> (формы аналитических таблиц и методические указания по их заполнению; диаграммы и графики, которые необходимо составить по результатам анализа; алгоритмы расчета показателей и факторов, которые рассчитываются в процессе анализа)</p> <p>1. Алгоритмы расчета показателей.</p> <p>2. Подходы к оценке элементов коммерческой деятельности, недостаточно формализованных, и пределы их оценки.</p> <p>3. Расчет влияния факторов изменения обобщающих показателей (например, количественное измерение влияния показателей товарного баланса на выполнение плана и динамику товарооборота) осуществляется в соответствии с известными приемами (сравнение, средние и относительные величины, балансовый метод).</p> <p>4. Приемы элиминирования (цепных подстановок, абсолютных и относительных разниц), индексный метод, группировки и др.</p> <p>5. В экономическом анализе используются приемы корреляции, регрессии, математического программирования, моделирования, теории игр, матричные методы анализа и другие экономико-математические методы исследования</p>	<p><b>6. МЕТОДЫ, КОТОРЫЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ПРИМЕНЯТЬ В ПРОЦЕССЕ ВЫПОЛНЕНИЯ АНАЛИТИЧЕСКИХ РАБОТ</b> (в методиках экономического анализа используются общенаучные и специальные методы исследования)</p> <p>Логический метод, системный, комплексный подход, метод индукции, дедукции, экономико-математические (корреляционно-регрессионный анализ)</p>
	<p><b>7. ПОДХОДЫ К ИНТЕРПРЕТАЦИИ (ФОРМИРОВАНИЮ ВЫВОДОВ) РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА</b> (четко должно быть оговорено, в каком виде представлены результаты (краткое, развернутое заключение, текстовая или графическая информация) и кому представляются результаты проведенного анализа)</p>

Рисунок 31 – Элементы методического подхода к комплексной оценке коммерческой деятельности организации розничной торговли

Таблица 8 – **Подход к оценке конкурентоспособности товаров**

Критерии оценки	Конкурентоспособность		
	Низкая (1 балл)	Средняя (2 балла)	Высокая (3 балла)
Вкусовые качества товаров (для продовольственных товаров)	Плохие	Средние	Хорошие
Внешний вид товара	Не привлекательный	Средне привлекательный	Привлекательный
Маркировка товара	Отсутствие надлежащей маркировки	Содержит не все необходимые данные	Содержит все необходимые данные
Качество упаковки товаров	Низкое	Среднее	Высокое
Имидж товара	Негативный	Не определен	Позитивный

Таблица 9 – **Подход к определению специалистами жизненного цикла товара**

Критерии, показатели	Этапы жизненного цикла товара			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Старение (спад)
Критерии оценки: уровень развития конкуренции	Низкая	Растущая	Достигает максимума	Убывающая (сокращающаяся)
специфика стратегии коммерческой деятельности	Организация продажи пробной партии товаров	Объемы закупки товаров растут, товар активно рекламируется	Замедление объема продаж требует его стимулирования	Необходимы мероприятия для продления времени пребывания товара на рынке
Показатели оценки: объем продаж	Незначительный	Рост	Замедление (стабилизация)	Резкое снижение
прибыль	Ничтожная или отсутствует	Рост	Падающая	Низкая или нулевая

Методика оценки сбалансированности товарного портфеля торговой организации приведена ниже.

Руководствуясь методикой, разработанной для матрицы ADL, определяется вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж организации следующим образом:

$$\frac{\text{Сумма продаж от реализации товаров в ячейке}}{\text{Сумма продаж от реализации всех товаров в портфеле}} \cdot 100.$$

Результат отмечается в соответствующих ячейках матрицы.

Подсчитывается суммарное значение конкурентоспособности по столбцам матрицы и суммарное значение для различных стадий жизненного цикла товаров по строкам матрицы, результаты отмечаются на ее полях.

О сбалансированности товарного портфеля можно судить по полученным результатам по оси жизненного цикла (по рядам).

Практика развитых стран показала, что основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, должна находиться в стадии роста и составлять 70–85% всех товаров в ассортименте торговой единицы.

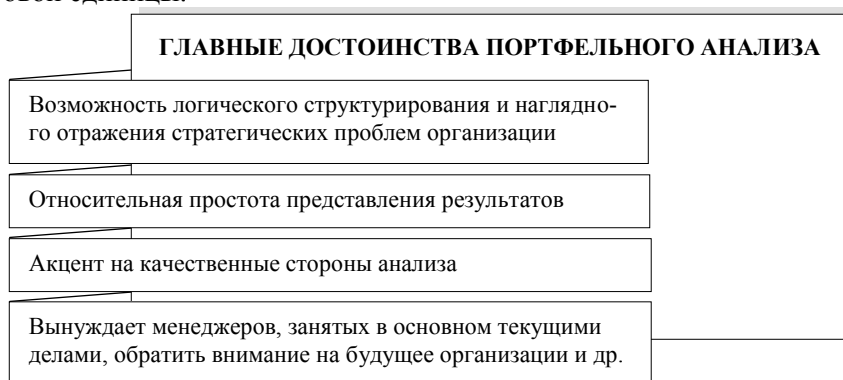


Рисунок 32 – Главные достоинства портфельного анализа

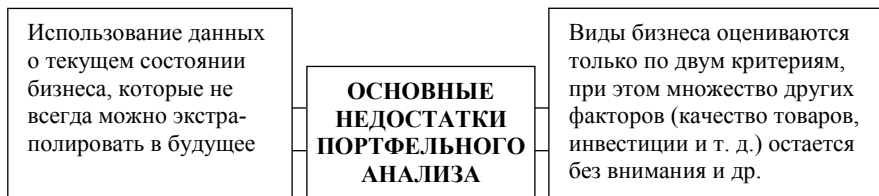


Рисунок 33 – Основные недостатки портфельного анализа

## Тема 6. ОБОБЩАЮЩИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



Ни объем выпускаемой продукции, ни итоговая строка счета прибылей и убытков в годовом отчете сами по себе не являются адекватными измерителями показателей функционирования менеджеров или бизнеса в целом. *Рыночная позиция, инновации, производительность, профессиональная подготовка сотрудников, качество выпускаемой продукции, финансовые результаты* – вот, что критично для деятельности компании и определяет, сумеет ли она выжить на рынке.

*П. Друкер*

### **Перечень наглядных материалов**

1. Области стратегических позиций бизнеса (рисунок 34).
2. Карта SWOT деятельности торговой организации (рисунок 35).
3. Обобщающая матрица SWOT торговой организации (рисунок 36).
4. Матрица возможностей (рисунок 37).
5. Матрица угроз (рисунок 38).

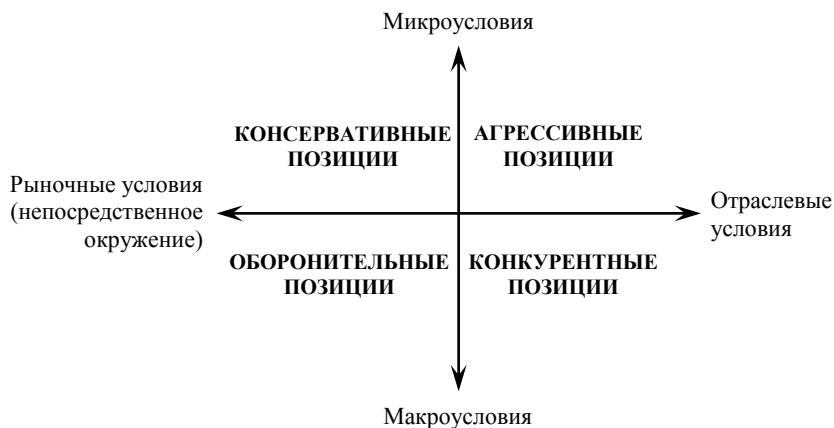


Рисунок 34 – Области стратегических позиций бизнеса



Из множества методов, которые могут быть применены для анализа среды деятельности организации, широко признанным является метод SWOT, который позволяет оценить силу, слабость, возможности и угрозы деятельности организации торговли.

Матрица SWOT дает возможность:

- свести результаты проведенных исследований в систему;
- оценить степень воздействия факторов внешнего окружения организации и ее внутренних факторов на деятельность субъекта рынка;
- установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями с целью определения стратегической позиции организации;
- выбрать стратегию организации и возможные стратегические альтернативы;
- сформулировать критерии выбора наилучшего варианта из стратегических альтернатив (определение решающих факторов успеха, которые будут играть ключевую роль в развитии организации, их, как правило, 4–5).

ВОЗМОЖНОСТИ	Баллы	УГРОЗЫ	Баллы
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
n		n	
Итого	y	Итого	y1
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Баллы	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Баллы
1.		1.	
2.		2.	
...		...	
n		n	
Итого	x	Итого	x1

Рисунок 35 – Карта SWOT деятельности торговой организации

		ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
		Баллы (y)	Баллы (y1)
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Баллы (x)	xy	xy1
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Баллы (x1)	x1y	x1y1

Рисунок 36 – Обобщающая матрица SWOT торговой организации

Перемножение общих оценок каждого из четырех параметров карты SWOT позволяет получить соответствующие значения в полях матрицы SWOT:

- «слабость и возможности»;
- «слабость и угрозы»;
- «сила и возможности»;
- «сила и угрозы».

Наибольшее из них определяет основную стратегическую цель, направление развития коммерческой деятельности исследуемой организации и выбор альтернативной стратегии развития организации либо их комбинации.

Вероятность реализации возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	СИЛЬНОЕ	УМЕРЕННОЕ	МАЛОЕ
<b>ВЫСОКАЯ</b>	ВС	ВУ	ВМ
<b>СРЕДНЯЯ</b>	СС	СУ	СМ
<b>НИЗКАЯ</b>	НС	НУ	НМ

Рисунок 37 – Матрица возможностей

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	РАЗРУШЕНИЕ	ТЯЖЕЛОЕ СОСТОЯНИЕ	КРИТИЧЕСКОЕ СОСТОЯНИЕ	«ЛЕГКИЕ УШИБЫ»
<b>ВЫСОКАЯ</b>	ВР	ВТ	ВК	ВЛ
<b>СРЕДНЯЯ</b>	СР	СТ	СК	СЛ
<b>НИЗКАЯ</b>	НР	НТ	НК	НЛ

Рисунок 38 – Матрица угроз

## Тема 7. МИССИЯ И ЦЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Перечень наглядных материалов*

1. Примеры миссий организаций, соединяющих потребности клиента с категорией продукта и указывающих направление роста (таблица 10).

2. Примеры миссий организаций, декларирующих их ведущие принципы и стандарты (таблица 11).

3. Примеры миссий организаций, декларированных как их философия (таблица 12).

4. Факторы выработки миссии организации (таблица 13).

5. Различия между миссией организации и ее целями (таблица 14).

6. Определения понятия «Цель организации» (рисунок 39).

7. Условия значимости целей (рисунок 40).

8. Аспекты целеполагания (рисунок 41).

9. Иерархия целей деятельности организации (рисунок 42).

10. Цели подсистем управления организации торговли и примеры их формулирования (таблица 15).

11. Выбор стратегических целей деятельности торговой организации на основании результатов SWOT-анализа (таблица 16).

12. Аргументы в пользу максимизации прибылей фирмами (таблица 17).

13. Требования, учитываемые при определении целей деятельности организации (рисунок 43).

14. Уточняющие цели одной из стратегических целей организации торговли (рисунок 44).

15. Алгоритм формирования стратегических целей организации (рисунок 45).

Подходы к определению миссии и ее содержанию (в повествовательной форме или форме лозунга) выражаются в следующих категориях:

1. *Провидческие* (например, миссия фирмы KAMIS (пищевые продукты) – «Жизнь со вкусом»).

2. *Соединяющие потребности клиента с категорией продукта и указывающие направление роста* (в основу формулирования миссии заложены интересы, ожидания и ценности потребителей в соответствии с главной целью организации).

3. *Декларирующие ведущие принципы и стандарты компании.*

4. *Как философия компании.*

5. *Преимущества перед конкурентами* (например, миссия фирмы Microsoft – «Ведущая роль в программном обеспечении компьютеров»).

**Таблица 10 – Примеры миссий организаций, соединяющих потребности клиента с категорией продукта и указывающих направление роста**

Ключевые вопросы для разработки миссии	Фирма	Миссия
МИССИЯ – определение бизнеса, ответ на три вопроса: ЧТО? ДЛЯ КОГО? ПОЧЕМУ? или ЧТО? КАК? ЗАЧЕМ?	Ford	Предоставление людям дешевого транспорта (область деятельности и потребители)
	OTIS-Elevator	Предоставление средств передвижения на короткие расстояния для людей и товаров, обеспечивая при этом большую безопасность, чем у конкурентов
	IBM	Услуга – вот наш продукт

**Таблица 11 – Примеры миссий организаций, декларирующих их ведущие принципы и стандарты**

Фирма	Миссия
Kodak	Доверьте свои воспоминания Kodak
Coca-Cola	Просто протяните руку, чтобы Кола стала доступна Вам

**Таблица 12 – Примеры миссий организаций, декларированных как их философия**

Миссия	Приоритетный элемент миссии
Достижение высокого мастерства во всех сферах – в наших целях, продукции, услугах, людях и нашем стиле жизни	В центре внимания данных подходов к формулированию миссии организации находится КАЧЕСТВО – понятие, которое раскрывается с самых разных сторон, давая представление о компании, ее продукции, стиле руководства и менеджмента, характере работы и отношений между людьми
Цель – стать высокотехнологичной компанией, обеспечивающей 20% прибыли на вложенные активы	
Качество – неотъемлемая часть нашей продукции, нашего рабочего окружения и людей	
Профессиональный менеджмент, полное доверие людям, поддержка творчества и обоснованного риска	
Принятие управленческих решений менеджерами всех уровней при четко определенных полномочиях и ответственности	
Честность, открытость, работа в единой команде, свободный обмен информацией	
Мы хотим, чтобы люди имели возможность сказать, что наша компания – это превосходное место для работы, что она поддерживает и признает индивидуальные достижения	

Таблица 13 – **Факторы выработки миссии организации**

Приоритетные факторы по Ф. Котлеру	Приоритетные факторы по О. С. Виханскому
История фирмы, в процессе которой формировались ее философия, профиль и стиль деятельности, определялось место на рынке и т. п.	Целевые ориентиры организации, т. е. на решение каких задач нацелена ее деятельность и к чему стремится организация в долгосрочной перспективе
Существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала	Сфера деятельности организации (на каком рынке и какие товары и услуги она предлагает покупателям)
Состояние среды обитания организации	Философия организации, находящая проявление в ценностях и верованиях, которые приняты в ней
Ресурсы, которые фирма может привести в действие для достижения своих целей	Возможности и способы осуществления деятельности организации, т. е. в чем ее сила и возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника
Отличительные особенности, которыми обладает организация	Имидж, которым обладает организация

Таблица 14 – **Различия между миссией организации и ее целями**

Критерии различий	Миссия	Цели
Временной аспект	Не имеет временных критериев	Установление сроков достижения целей
Направленность воздействия	Внешняя для организации среда	Достижение конкретных внутренних показателей деятельности организации
Формулировка	Общие термины	Отдельные конкретные направления деятельности организации
Измеримость	Качественный характер	Количественный характер

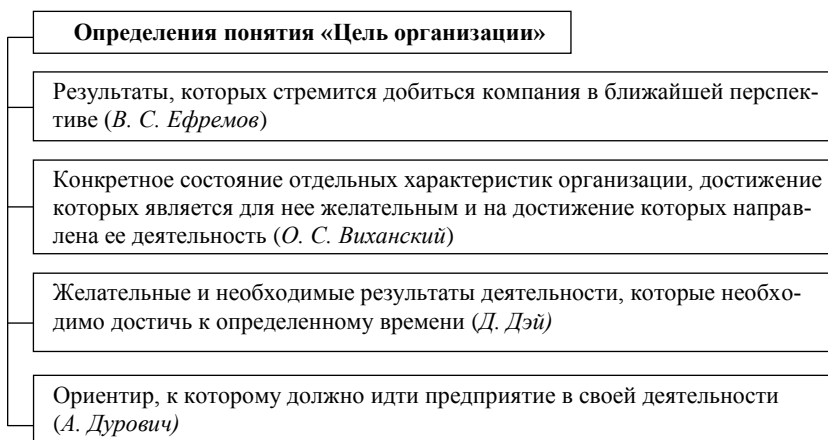


Рисунок 39 – Определения понятия «Цель организации»



Рисунок 40 – Условия значимости целей

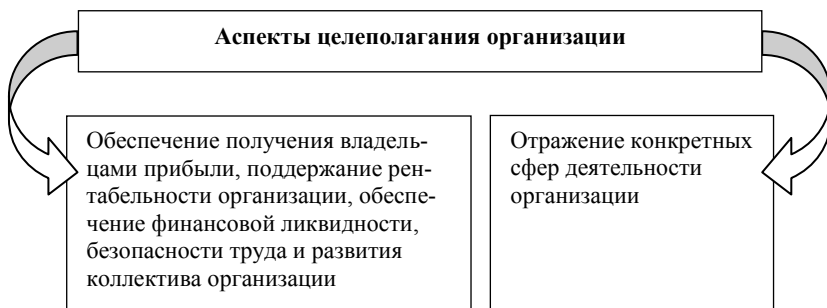


Рисунок 41 – Аспекты целеполагания



Рисунок 42 – Иерархия целей деятельности организации

Таблица 15 – Цели подсистем управления организации торговли и примеры их формулирования

Подсистемы управления организации	Локальные цели	Примеры ключевых стратегических целей функциональных подсистем
Маркетинг	<p>Определение потребности населения и производства (торговли) в продукции и услугах организации.</p> <p>Конкурентоспособность продукции.</p> <p>Освоение рынков.</p> <p>Положение на рынке.</p> <p>Контроль за изменением вкусов и спроса потребителей.</p> <p>Сбор и обработка информации о товаре.</p> <p>Рекламирование фирмы и ее продукции и др.</p>	<p>Выйти на первое место по продаже определенных групп товаров на рынке</p>

Окончание таблицы 15

Подсистемы управления организации	Локальные цели	Примеры ключевых стратегических целей функциональных подсистем
Коммерческая деятельность	Формирование оптимальной структуры ассортимента. Эффективность взаимоотношений с поставщиками. Эффективная реализация товаров и др.	Обеспечить высокий уровень коммерческой деятельности
Финансовая подсистема	Организация финансирования, кредитования. Налоговые обязательства. Состояние бюджетов (по организации, ее подразделениям и программам) и др.	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Найм. Расстановка. Обучение. Продвижение. Оплата труда работников организации. Создание благоприятного климата с целью повышения заинтересованности сотрудников в решении задач организации и др.	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе
Менеджмент	Активизация работников всех подразделений организации по контролю за движением и использованием всех ее ресурсов	Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов

Таблица 16 – **Выбор стратегических целей деятельности торговой организации на основании результатов SWOT-анализа**

Поле матрицы SWOT	Ключевая стратегическая цель коммерческой деятельности (цель деятельности организации торговли)
Сила и возможность (СИБ)	Рост прибыли (получение максимальной прибыли)
Сила и угрозы (СИУ)	Завоевание лидирующих позиций на рынке (увеличение общей доли рынка, рыночной доли отдельных подразделений)
Слабость и возможность (СЛВ)	Рост объема продаж
Слабость и угрозы (СЛУ)	Обеспечение безубыточной коммерческой деятельности



Таблица 17 – Аргументы в пользу максимизации прибылей фирмами

Аргументы в пользу максимизации прибылей	Аргументы против максимизации прибылей
Мотив прибыли есть самая сильная, самая универсальная устойчивая сила, направляющая деловое поведение	Неопределенность препятствует максимизации прибылей фирмами, даже если они и хотят это сделать
Конкуренция заставляет фирмы преследовать цель максимизации прибыли	Определение управления от владения дает менеджерам крупных корпораций свободу преследовать другие, помимо максимизации прибыли, цели
Допущение о том, что фирмы ведут себя, как если бы они стремились максимизировать прибыль, является правильным, пока оно позволяет точно предсказывать поведение	Существует много примеров того, что практическая деятельность фирм не связана с максимизацией прибылей
Допущение о максимизации прибыли полезно для общего понимания и объяснения поведения групп фирм	Фирмы находят выгодным для себя избегать получения максимально возможных прибылей. Одной из причин отказа является, например, страх конкуренции с фирмами, которые имеют потенциал войти в отрасль
	Максимизация прибылей – дело трудное, нереалистичное, аморальное (снижение заработной платы, взимание с покупателей максимально возможной цены и др.)



Рисунок 43 – Требования, учитываемые при определении целей деятельности организации

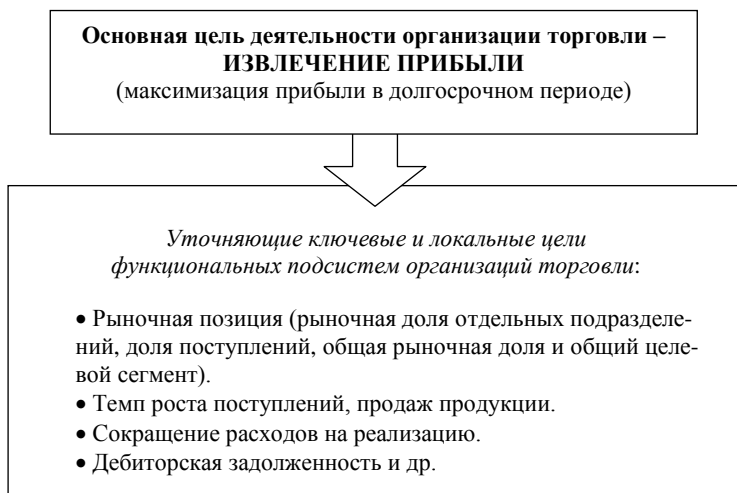


Рисунок 44 – Уточняющие цели одной из стратегических целей организации торговли

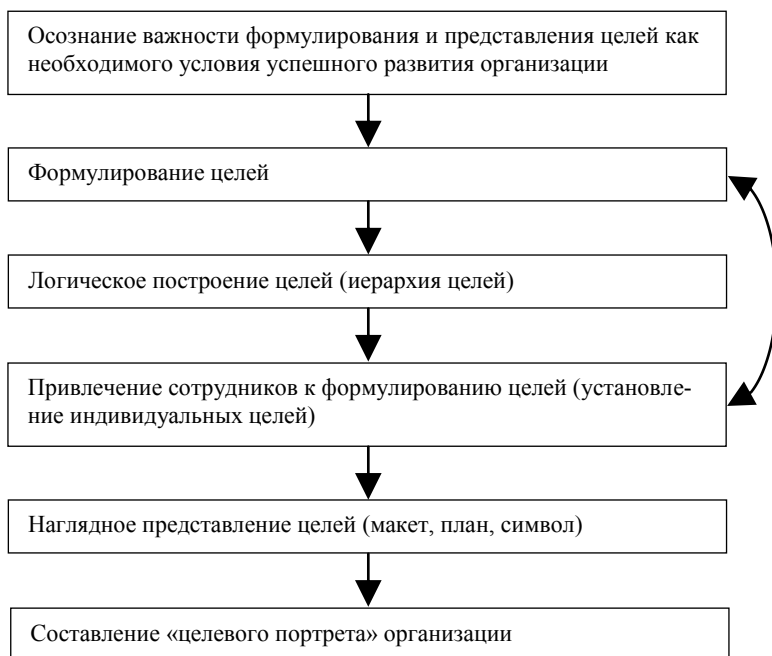


Рисунок 45 – Алгоритм формирования стратегических целей организации

## Тема 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

### *Перечень наглядных материалов*

1. Факторы оценки для уяснения текущей стратегии организации (таблица 18).
2. Процесс выбора стратегии организации торговли (рисунок 46).
3. Матрица принятия решений (рисунок 47).
4. Матрица Томпсона и Стрикленда (1–4 – квадранты стратегий) (рисунок 48).
5. Предпосылки выбора альтернативы стратегии роста организации (таблица 19).
6. Критерии выбора стратегического направления роста торговой организации (таблица 20).
7. Подход к оценке стратегии деятельности организации (О. С. Ви-ханский) (таблица 21).

Таблица 18 – Факторы оценки для уяснения текущей стратегии организации

Внешние факторы	Внутренние факторы
Размах деятельности организации и степень разнообразия ее продукции, диверсифицированность деятельности организации	Цели организации
Общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности	Критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой (реализуемой) продукции
Структура и направленность деятельности организации за последний период	Отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой
Возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время	Уровень и степень концентрации усилий в области научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ
Отношение к внешним угрозам	Стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки)

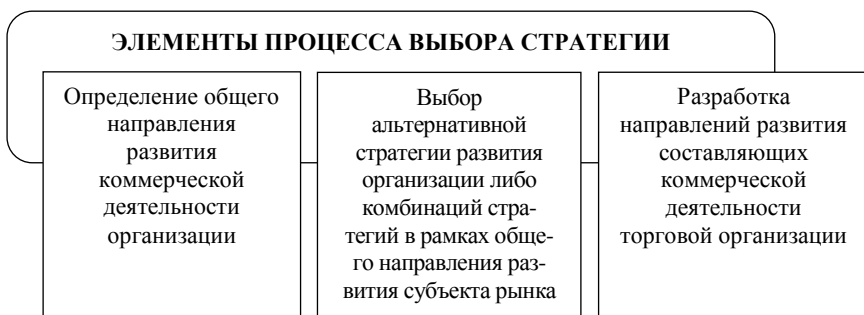


Рисунок 46 – Процесс выбора стратегии организации торговли

		ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА	
		Сила	Слабость
ВНЕШНЯЯ СРЕДА	Возможности	<p><b>СТРАТЕГИИ РОСТА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• интенсивный рост;</li> <li>• интегрированный рост;</li> <li>• диверсифицированный рост</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИИ СТАБИЛЬНОСТИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сокращение расходов;</li> <li>• открытие новых магазинов;</li> <li>• интеграция с партнерами и создание совместных организаций и др.</li> </ul>
	Угрозы	<p><b>СТРАТЕГИИ РОСТА, направленные на смягчение внешних угроз на рынке:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диверсификация, прежде всего освоение новых рынков;</li> <li>• интеграция, прежде всего с конкурентами для ослабления угроз с их стороны и др.</li> </ul>	<p><b>СТРАТЕГИИ СОКРАЩЕНИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор урожая;</li> <li>• отсечение;</li> <li>• сокращение расходов;</li> <li>• концентрация на узком сегменте рынка и др.</li> </ul> <p><b>СТРАТЕГИИ ЛИКВИДАЦИИ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• продажа предприятия;</li> <li>• выжидание банкротства</li> </ul>

Рисунок 47 – Матрица принятия решений

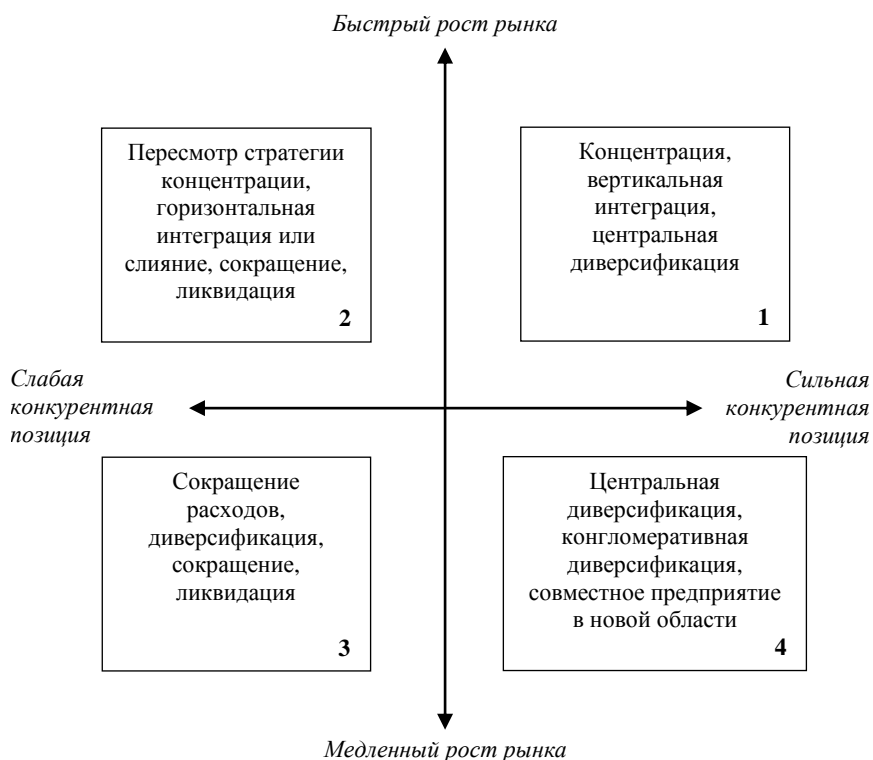


Рисунок 48 – Матрица Томпсона и Стрикленда (1–4 – квадранты стратегий)

Таблица 19 – Предпосылки выбора альтернативы стратегии роста организации

Стратегическое направление развития	Предпосылки выбора направления развития
Интенсивное развитие	Организация не исчерпала возможностей развития, связанных с товарами и рынками, на которых она действует
Интегрированное развитие	Организация обладает слабыми возможностями для развития в данной отрасли и может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важных для нее участников торгового процесса
Диверсифицированное развитие	Организация не имеет возможностей развития в данной отрасли

**Таблица 20 – Критерии выбора стратегического направления роста торговой организации**

Стратегическое направление развития	Возможности организации, баллов	Стратегические альтернативы	Критерии выбора	
			Коммерческий риск	Объем необходимых инвестиций
Интенсивное развитие	Выше 15	Глубокое проникновение	Низкий	Незначительный
		Развитие рынка	Средний	Высокий
		Развитие товара	Высокий	Высокий
Интегрированное развитие	5–15	Прямая вертикальная интеграция	Необходимость защиты стратегически важного источника снабжения	
		Обратная вертикальная интеграция	Необходимость более лучшего изучения потребительской продукции	
		Горизонтальная интеграция	Необходимость нейтрализации активного конкурента	
Диверсифицированное развитие	0–5	Концентрическая диверсификация	Возможность улучшения положения за счет привлечения новых товаров, не связанных с существующим ассортиментом	
		Горизонтальная диверсификация	Возможность улучшения положения за счет привлечения товаров-аналогов	
		Конгломеративная диверсификация	Полное отсутствие перспектив роста в данной отрасли	

**Таблица 21 – Подход к оценке стратегии деятельности организации (О. С. Виханский)**

Критерии оценки стратегии	Вопросы для оценки стратегии по критериям
Достижимость целей организации	Приведет ли выбранная стратегия к достижению организацией своих целей?
Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения?</li> <li>2. В какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла товара?</li> <li>3. Приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ?</li> </ol>
Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями?</li> <li>2. Соответствует ли стратегия возможностям персонала?</li> <li>3. Позволяет ли существующая структура успешно реали-</li> </ol>

	зовать стратегию?
--	-------------------

Окончание таблицы 21

Критерии оценки стратегии	Вопросы для оценки стратегии по критериям
	4. Выверена ли программа реализации стратегии во времени?
Приемлемость риска, заложенного в стратегии	1. Реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии? 2. К каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии? 3. Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии?

*Продолжительность периода стратегического планирования в организации определяется комбинацией следующих условий:*

- размером организации (деятельность крупных торговых организаций, как правило, прогнозируется на более длительный период);
- периодом времени, необходимым для накопления требуемых ресурсов, в том числе и информационных;
- периодом времени, за который, по мнению руководителей, можно реализовать стратегические цели организаций и др.

## **Тема 9. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

### ***Перечень наглядных материалов***

1. Правила успешной реализации стратегии (О. С. Виханский) (рисунок 49).
2. Задачи выполнения стратегии (рисунок 50).
3. Факторы выбора организационной структуры субъекта рынка (рисунок 51).
4. Направления анализа организационной структуры (рисунок 52).
5. Проблемы формирования организационной культуры (рисунок 53).
6. Составляющие организационной культуры (рисунок 54).



Рисунок 49 – Правила успешной реализации стратегии (О. С. Виханский)

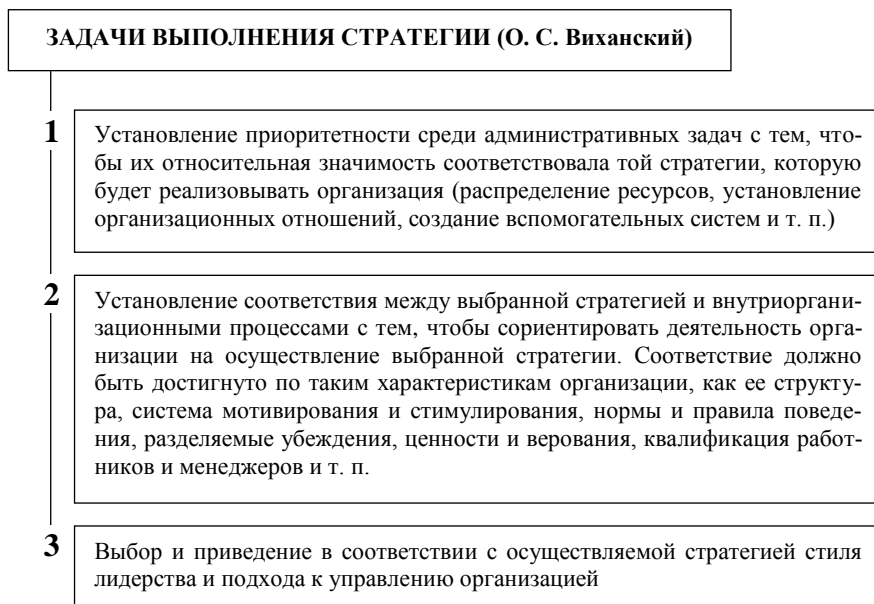




Рисунок 50 – Задачи выполнения стратегии

Все три задачи выполнения стратегии решаются посредством изменения, которое фактически является сердцевиной выполнения стратегии. Изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется *стратегическим изменением*.



Рисунок 51 – Факторы выбора организационной структуры субъекта рынка

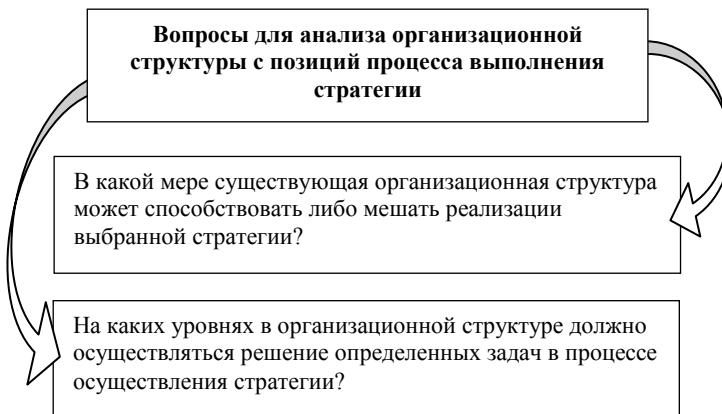


Рисунок 52 – Направления анализа организационной структуры

*Организационная культура* представляет совокупность господствующих в организации ценностных установок, норм и правил поведения, традиций и образа мышления, определяющих смысл и характер поведения сотрудников организации, независимо от занимаемого ими места в иерархической структуре (А. Г. Поршнева, З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина).

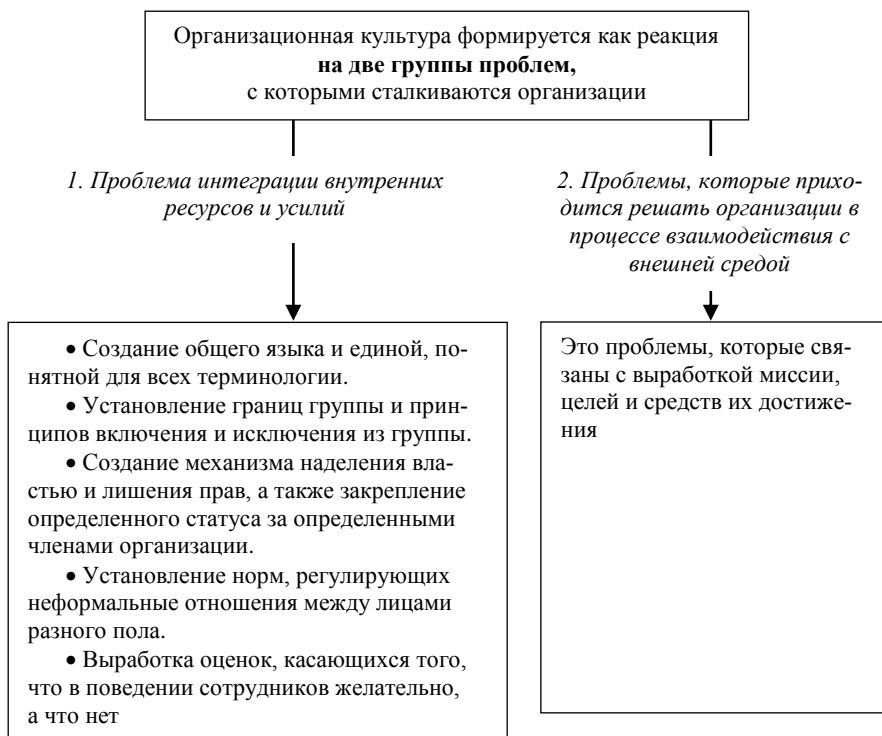


Рисунок 53 – Проблемы формирования организационной культуры

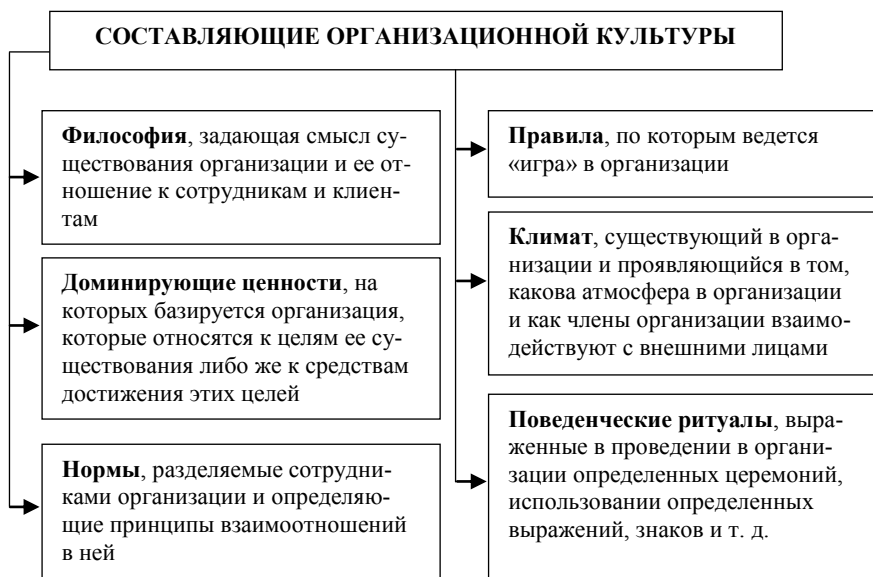


Рисунок 54 – Составляющие организационной культуры

## Тема 10. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Решила от стратегии компания плясать.  
 Таинственного зверя она пошла искать.  
 Но десять школ закончив, не встретила слона.  
 И с горечью воскликнули: «О ужас! Слепота!»  
*Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел*

### *Перечень наглядных материалов*

1. Элементы системы стратегического контроля (рисунок 55).
2. Подходы к построению систем измерения и отслеживания (рисунок 56).
3. Система контроля за осуществлением стратегии организации (рисунок 57).
4. Возможные негативные проявления функционирования системы контроля (рисунок 58).

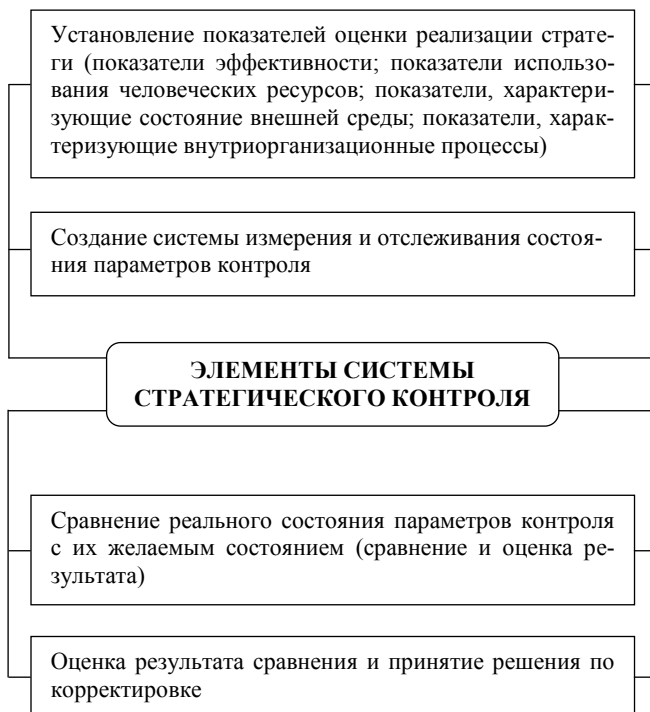


Рисунок 55 – Элементы системы стратегического контроля

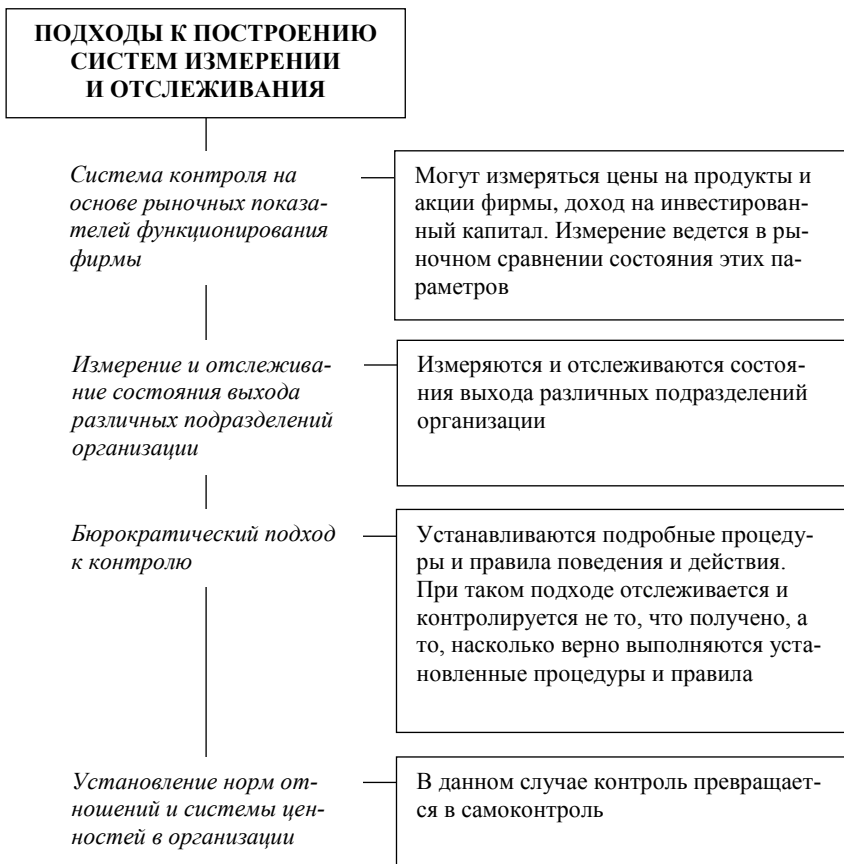


Рисунок 56 – Подходы к построению систем измерения и отслеживания



Рисунок 57 – Система контроля за осуществлением стратегии организации

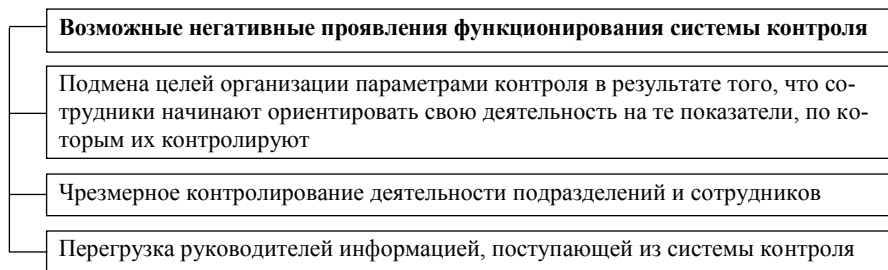


Рисунок 58 – Возможные негативные проявления функционирования системы контроля

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предмет «Стратегия коммерческой деятельности» является завершающим звеном в процессе комплексной подготовки специалистов коммерческой службы организации торговли в области стратегического управления.

Данное учебное наглядное пособие будет способствовать освоению теоретических основ стратегического управления коммерческой деятельностью организаций торговли, в результате чего студент научится:

- комплексно оценивать состояние торговой отрасли, коммерческой деятельности и других элементов внутренней среды функционирования организаций торговли, их окружение; осуществлять обобщающую оценку деятельности организации, ее конкурентных преимуществ;
- формулировать миссии организации, устанавливать ее стратегические цели; выбирать направления развития субъекта рынка;
- применять методы стратегического анализа и планирования для принятия решений в процессе разработки стратегии;
- стратегически мыслить.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Аниськова, О. Г.** Разработка стратегии деятельности организации торговли / О. Г. Аниськова // Маркетинг. – 2003. – № 3. – С. 91–96.

**Аниськова, О. Г.** Стратегия коммерческой деятельности : курс лекций / О. Г. Аниськова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 52 с.

**Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.

**Ансофф, И.** Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

**Бланк, И. А.** Управление торговой организацией : учеб. / И. А. Бланк. – М. : ТАНДЕМ : ЭКСМО, 1998. – 416 с.

**Велесько, Е. И.** Стратегическое управление: практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько, А. А. Быков, З. Дражек. – Минск : Тэхналогія : Изд-во БГЭУ, 1997. – 199 с.

**Виханский, О. С.** Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2006. – 296 с.

**Волченко, В.** Семь принципов стратегического МПС-планирования / В. Волченко // Упр. капиталом. – 1998. – № 1–3 (14). – С. 10–18.

**Германчук, А. М.** Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга : дис. ... канд. экон. наук / А. М. Германчук. – Донецк, 2000. – 276 с.

**Голубков, Е. П.** Основы маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.

**Грибов, В. Д.** Основы бизнеса : учеб. пособие / В. Д. Грибов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 160 с.

**Дурович, А. П.** Маркетинг в предпринимательской деятельности / А. П. Дурович. – Минск : Финансы, учет, аудит, 1997. – 464 с.

**Дэй, Д.** Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.

**Ефремов, В. С.** Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 192 с.

**Жучкевич, О. Н.** Совершенствование механизма управления организациями на основе стратегического управления / О. Н. Жучкевич // Весн. Бел. дзярж. экан. ун-та. – 1998. – № 3. – С. 81–86.

**История менеджмента** : учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.

**Крюкова, Е.** Лозунг как квинтэссенция миссии фирмы [Электронный ресурс] / Е. Крюкова. – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru>.

**Ламбен, Ж.-Ж.** Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : [пер. с фр.] / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

**Лещук, Н. М.** Стратегия развития торговой организации в условиях экономического кризиса : дис. ... канд. экон. наук / Н. М. Лещук. – Киев, 1997. – 176 с.

**Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сиб. соглашение, 1999. – 288 с.

**Менеджмент организации** : учеб. пособие / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 429 с.

**Мешайкина, Е. И.** Стратегическое управление организациями в динамичном окружении / Е. И. Мешайкина // Бел. экон. журн. – 2001. – № 1. – С. 53–62.

**Минцберг, Г.** Школы стратегий : [пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел ; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.

**Румянцева, З. П.** Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. для вузов / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 304 с.



**Панов, А. И.** Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.

**Пигунова, О. В.** Методологический подход к разработке и выбору стратегии коммерческой деятельности организации розничной торговли : пособие / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2002. – 68 с.

**Пигунова, О. В.** Стратегия коммерческой деятельности организации розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – М. : Маркетинг, 2002. – 117 с.

**Пигунова, О. В.** Стратегия коммерческой деятельности : практикум / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2005. – 100 с.

**Стати, М. П.** Разработка миссии и постановка стратегических целей компании [Электронный ресурс] / М. П. Стати. – Режим доступа : <http://www.devbusiness.ru>.

**Томпсон, А.** Экономика фирмы : [пер. с англ.] / А. Томпсон, Дж. Формби. – М. : БИНОМ, 1998. – 544 с.

**Томпсон, А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикланд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

**Управление организацией** : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.

**Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002.

**Чернов, В. А.** Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 320 с.

**Экономическая стратегия фирмы** : учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Спец. лит., 1995. – 414 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
Тема 1. Общетеоретические основы науки стратегического управления организацией.....	4
Тема 2. Технология стратегического управления. Принципы перспективного планирования деятельности организации, подходы к его осуществлению .....	11
Тема 3. Содержание стратегии коммерческой деятельности организации торговли.....	15
Тема 4. Стратегический анализ, оценка внешней среды организации .....	28
Тема 5. Оценка внутренней среды функционирования организации .....	33
Тема 6. Обобщающий анализ среды деятельности организации .....	41
Тема 7. Миссия и цели стратегического развития деятельности организации .....	43
Тема 8. Определение стратегии развития организации .....	52
Тема 9. Реализация стратегии деятельности организации.....	56
Тема 10. Контроль реализации стратегии деятельности организации .....	60
Заключение .....	64
Список рекомендуемой литературы .....	64

Учебное издание

# **СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебное наглядное пособие  
для студентов специальности 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02  
«Коммерческая деятельность на рынке товаров  
народного потребления»**

Авторы-составители:  
**Пигунова** Ольга Владимировна  
**Бондаренко** Оксана Григорьевна

Редактор И. А. Михайлова  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Д. А. Петренко

Подписано в печать 16.08.11. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,95. Уч.-изд. л. 4,10. Тираж 250 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра коммерции и технологии торговли

# **СТРАТЕГИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Учебное наглядное пособие  
для студентов специальности 1-25 01 10  
«Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02  
«Коммерческая деятельность на рынке товаров  
народного потребления»**

Гомель 2011